وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

حول:

إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وتبنّي مواصفة الإيزو 2000/9001

دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل – بسكرة EN.I.CA.B.

من إعداد الطالب:

الدراجي شعوة

أعضاء لجنة المناقشة:

* أ.د. علي رحال	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
* أ.د. محمد بو جلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	مقررا
* د. محمد الصغير جيطلي	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	عضوا
* د. كمال عايشي	أستاذ مكلف بالدروس	جامعة باتنة	عضوا

السنة الجامعية : 2008/2007

بسم الله الرّحمــن الرحيم

مقدمـــــــــــة

لازالت المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية تشغل بال المهتمين بالاقتصاد الوطني من أجل استكشاف السبل التي تمكن من إخراجه من حالة عدم الإقلاع التي بقيت تلازمه منذ وضع قواعده الأساسية إبتداءا من سنة 1967.

فهذه المؤسسة كانت خلال كل سنوات العمل التنموي بالبلاد الأداة الأساسية التي تستخدمها الدولة من أجل تحقيق المشاريع المختلفة الاقتصادية والاجتماعية وحل المشاكل القائمة وبعث عملية التنمية الشاملة.

ففي مرحلة ما بعد الإستقلال مباشرة، انطلقت البلاد في تحقيق مشروع تنموي شامل يقوم على التخطيط المركزي والتسيير الإداري للإقتصاد، كوسيلة لبناء مجتمع إشتراكي حديث. وقد كانت المؤسسة العمومية الصناعية الوطنية الأداة التي يتم من خلالها إنجاز المشاريع المختلفة في كل قطاعات وفروع النشاط.

وبعد إقامة قاعدة صناعية أولية خلال عشرية السبعينات وتغيير القيادة السياسية في سنة 1979 بدا أن استغلال الوحدات المقامة كان مكلفا وأن تسيير الأداة الإنتاجية الجديدة لم يكن سهلا.

فتقررت في بداية الثمانينات إصلاحات انصبت بصفة أساسية على المؤسسة. إلا أنه وبعد سنوات قليلة تقررت إصلاحات أخرى في نهاية الثمانينات وللغاية نفسها: الإستفادة من الطاقات الانتاجية المقامة بجعل المؤسسة العمومية الصناعية الوطنية مركزا منتجا للثروة وموردا للقيمة المضافة، والخروج من نموذج تمويل التنمية بالمحروقات.

كما تقرر في إطار إصلاحات نهاية الثمانينات إدخال تعديلات على نمط تسيير الاقتصاد الوطني نفسه بالتخلي عن التخطيط المركزي والتسيير الإداري وتبني نظام توجيهي يؤسس لنظام تحكمه آليات العرض والطلب، أي السوق.

وبدأت الإنطلاقة الثانية مع بداية التسعينات. غير أن الظروف المحيطة بهذه الإنطلاقة الجديدة كانت صعبة للغاية وفي نواحي متعددة. فموارد البلاد من العملة الصعبة كانت تعرف انخفاضا كبيرا بفعل إنخفاض أسعار النفط، وحلول آجال تسديد الديون الخارجية. وقد بلغ الأمر حد العجز عن الدفع سنة 1994 حيث اقتضى الأمرالذهاب إلى إعادة الجدولة.

أما من الناحية السياسية فإن البلاد وبعد انفتاح ديمقراطي سريع دخلت في صراعات عنيفة أخلّت بالأمن والاستقرار، وكانت تكاليفها كبيرة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. ولذلك فإن الظروف المحيطة بتطبيق إصلاحات نهاية الثمانينات لم تكن ملائمة في حد ذاتها. لكن لم يكن هناك بد من مواصلة السير والإستمرار في العمل.

ومع نهاية عشرية التسعينات بدأت بعض المؤسسات العمومية الاقتصادية تعلن تحقيقها خطوات كبيرة في ميدان تحسين مستوى السير بها وتبنيها لأنظمة جودة حديثة مشهود بها من منظمات دولية، الشيء الذي يدل عن حدوث نقلات نوعية على مستوى التسيير بهذه المؤسسات، وكذلك عن نجاح الاصلاحات. فأنظمة الجودة التي تمنح شهادات طرف خارجي بشأنها هي في الحقيقة أنظمة ترتكز على أسس محددة تتفق مع مبادىء التسيير الاقتصادي الفعّال في ظل إقتصاد يعتمد على المبادرة الفردية. وهو جوهر ما كانت تصبو إليه الاصلاحات التي تم تبنيها في البلاد سنة 1988. ولذلك صار حريا بأن نتساءل حول الإشكالية التلية:

<u>الإشكالية</u>

*** هل استطاعت المؤسسة العمومية الاقتصادية أن تقيم أنظمة وهياكل داخلية تستجيب لمتطلبات المهمة الجديدة المنوطة بها وللمحيط الجديد الذي تتواجد فيه، حتى تذهب إلى طلب شهادات المطابقة للمواصفات الدولية إيزو، إذ أن مثل هذه الشهادات يفترض بشأنها أن تكون تدعيما لمؤسسات ناجحة إقتصاديا منذ البدء؟**

*** وما الذي كان يجب إدخاله من تغييرات في الهياكل الداخلية للمؤسسات بالنظر الى وضع هذه الأخيرة وكذلك بالنظر إلى متطلبات إقتصاد السوق، كما تبينها الدراسات النظرية؟**

*** ثم، هل كان كافيا للمؤسسة العمومية الإقتصادية أن تقيم بداخلها أنظمة تسيير حديثة حتى تنطلق دون صعوبات في تحقيق مهمتها الجديدة المتمثلة في إنتاج الثروة وتحقيق القيمة المضافة؟ ما الذي كانت تنتظره هذه المؤسسة من المحيط الذي كانت تعيش فيه؟ وهل عرف هذا المحيط التغيرات الضرورية باتجاه الشكل الملائم لحياة وتطور المؤسسات المنتجة، المبادرة والمنافسة؟**

*** وأخيرا، ما مكانة شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو الخاصة بالجودة في ظل هذه الإعتبارات ؟**

وللإجابة على هذه الأسئلة إجابة كافية وسليمة فإن الأمر يتطلب في الحقيقة القيام بدراسة عدد كاف من المؤسسات تؤخذ كعينة ممثلة. لكن مثل هذا العمل يتطلب إمكانيات كبيرة تتجاوز كثيرا ما هو متوفر لدينا. ولذلك فإننا اعتمدنا من جهة على ما هو متوفر من كتابات حول المؤسسة الاقتصادية العمومية في مختلف جوانبها وكذلك حول الاقتصاد الوطني ككل. ومن جهة ثانية على دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية واحدة عرفت الاصلاحات وأقامت بداخلها كذلك نظاما لتسيير الجودة إيزو.

وقد تمثلت المنهجية المعتمدة في هذا العمل في الإطلاع على الكتابات المتناولة لجوانب الموضوع التي توفرت لدينا، وكذلك في الاطلاع على مختلف وثائق المؤسسة المدروسة وإجراء اللقاءات

الضرورية مع عدد من مسؤوليها ، بالاعتماد على استمارة اسئلة أعدت لتغطية مختلف ميادين الدراسة وتوجيه النقاش.

كما أجرينا لقاءات مع أحد أقدم إطارات المؤسسة والذي رافق المشروع منذ أن كان فكرة. فكان أن أجاب عن كل اسئلتنا المتعلقة ببدايات المشروع وإنجازه وإنطلاق الإنتاج به بعد إتمامه.

جانب آخر كان لابد من تناوله أيضا في هذه المذكرة وهو يتعلق بمواصفات الجودة نفسها. فقد اعتمدنا في هذا الميدان على بعض المراجع التي تناولت الموضوع وكذلك على نصوص المواصفات وعلى مداخلات بعض الخبراء في أحد الملتقيات.

ولذلك فإن هذا العمل جاء في النهاية في ثلاثة أجزاء، هي كما يلي :

الجزء الأول: وقد خصص لدراسة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية منذ الاستقلال وحتى أيامنا هذه. وذلك من خلال التعريف بمحيطها وخصائصها القانونية وبهياكلها الأساسية وكذلك بتنظيمها الداخلي. حيث سنتناول هذه الجوانب في فصلين اثنين:

- الأول خصص للمرحلة 1962-1988 ، و
- الثاني للمرحلة من 1988 إلى اليوم.

الجزء الثاني: ويتناول موضوع مواصفات الجودة من خلال التعريف بعملية التقييس وبقضية الجودة وكذلك بالمواصفتين إيزو 9001 \2000 و9000 \2000. وسيكون ذلك أيضا من خلال فصلين اثنين:

- الأول، ويتناول ميداني التقييس والجودة، و
- الثاني، خصص لعرض المواصفتين المذكورتين.

الجزء الثالث: وقد خصص لدراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية أنيكاب ببسكرة المتخصصة في إنتاج الكوابل الكهربائية والتي أقامت نظاما لتسيير الجودة مطابقا لنظام إيزو 9001 \2000 وحصلت بشأنه على شهادة مطابقة من الجمعية الفرنسية لضمان الجودة AFAQ.

وعلى غرار الجزأين الأولين سنقوم بتقديم هذا الجزء في فصلين:

- الأول، نتناول من خلاله نشأة وتطور المؤسسة أنيكاب، و
- الثاني خصصناه لنظام الجودة إيزو المقام بها.

الجزء الأول

المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية

1962 – 2006.

نتناول في هذا الجزء دراسة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية منذ الإستقلال وحتى أيامنا هذه. وذلك بالتعريف بخصائصها القانونية وبهياكلها الأساسية وتنظيمها الداخلي. وهي جوانب من شأنها أن تعطي صورة متكاملة عن هذه المؤسسة عبر سنوات وجودها وكذلك عمّا آلت إليه في الوقت الحالي.

غير أن الأمر يقتضي أن نميّز في هذه الدراسة بين مرحلتين أساسيتين شهدتهما المؤسسة موضوع البحث وهما: مرحلة المشروع الإشتراكي والاستقلال الإقتصادي المعتمد على التخطيط المركزي والضبط الإداري، ومرحلة المشروع الإنفتاحي والانخراط في الاقتصاد العالمي بتبني آليات الضبط المعتمدة على السوق.

المرحلة الأولى تمتد من 1962، أي سنة الحصول على الاستقلال، حتى 1988، سنة تبني قوانين الاستقلالية الذاتية للمؤسسات العمومية. وهي مرحلة أعقبت سنوات حرب التحرير الوطنية. وكانت محملة بحماسها وبمشاريعها. وإن لم يكن هناك توافق كلي فيما يخص طبيعة مشروع المجتمع الذي كان يراد تحقيقه بين مختلف الإتجاهات الوطنية في تلك الفترة ، فإن الأطراف والقوى الفاعلة الأكثر مبادرة في الميدان السياسي كانت حاسمة اختيارها باتجاه النموذج الإشتراكي. فتم تبني استراتيجية تنموية تتمثل في إقامة صناعات مصنّعة، بالإعتماد على التخطيط المركزي، تهدف الى تحقيق تنمية شاملة ومستقلة.

وقد كانت أهم الوسائل التي اعتمد عليها في تحقيق هذا المشروع المحروقات التي استخدمت للحصول على الموارد الخارجية الضرورية والمؤسسات العمومة كأداة لإقامة الصناعات المقررة.

هذه المؤسسات العمومية كانت في أغلبها قد آلت الى الدولة الوطنية بعد رحيل المستعمر، وبعض منها تم إنشاؤه بعد الاستقلال. وقد تميّزت بعدم تجانسها من حيث أشكالها القانونية وميادين اهتمامها وكذلك من حيث أحجامها. حيث أنها كانت مشكلة من مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC وشركات وطنية ومؤسسات مسيّرة ذاتيا تركها أصحابها الأوربيون ونظمت الدولة تسييرها بمشاركة العمال.

وقد استخدمت الدولة هذه الأشكال من المؤسسات لبضع سنوات، بعدها قامت بدمج قطاع التسيير الذاتي الصناعي في بقية القطاع العمومي، ثم تبنّت شكلا قانونيا موحّدا لكل المؤسسات العمومية ظهر بموجبه ما يعرف بـ " المؤسسة الإشتراكية" في بداية عشرية السبعينات. وقد استمر العمل بالمؤسسة الإشتراكة حتى سنة 1988.

وتكمن أهمية دراسة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية خلال هذه المرحلة في كونها ضرورية لمعرفة صيرورة هذه الأخيرة خلال سنوات ما بعد 1988 وكذلك في معرفة وضعيتها الحالية.

المرحلة الثانية تمتد من 1988 والى غاية 2006. وهي تتميّز بتغيير وجهة الإقتصاد الوطني بالتخلي عن التخطيط المركزي المباشر وتبني نظام السوق. وقد منحت في هذه المرحلة المؤسسة العمومية العاملة في الحقل الصناعي والتجاري استقلالية ذاتية تناسب طبيعة التوجهات الجديدة.

وعلى ضوء هذه الاعتبارات قسمنا هذا الجزء الأول المخصص لدراسة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية، كما ذكرنا من قبل، الى فصلين تناول الأول منهما: المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية 1962 -1988، وتناول الثاني: المؤسسة العمومة الاقتصادية 1988 -2006.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية

1962 - 1988 .

في تساؤلاتنا التي التي طرحناها في المقدمة تحدد مجال اهتمامنا في هذا العمل في توضيح الجوانب المتعلقة بتطور تنظيم المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية ومميّزات محيطها الذي كانت تنشط فيه.
لذلك فإننا سنتناول في هذا الفصل تلك المواضيع المذكورة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : نمط سير الاقتصاد الوطني في المرحلة 1962-1988 ،

المبحث الثاني : الشكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية 1962 – 1988،

المبحث الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الصناعية. الجزائرية في المرحلة 1962 - 1988

المبحث الرابع: إعادة هيكلة المؤسسات الإشتراكية الصناعية.

المبحث الأول :

نمط سير الإقتصاد الوطني في المرحلة 1962 – 1988

يفسر نمط سير الإقتصاد الوطني بجملة الآليات والوسائل المعتمدة لضمان سيره وتطوره. ونميّز في هذه الآليات والوسائل ثلاثة أبعاد، هي: بعد التنظيم، بعد آليات الضبط وبعد آلية الإستثمار.(1)

ولتوضيح أهم الجوانب المرتبطة بنمط سير الإقتصاد الوطني في هذه المرحلة نحاول أن نتعرض باختصار فيما يلي إلى هذه الأبعاد المذكورة الواحد بعد الآخر.

أولا: التنظيم

يقصد بتنظيم الإقتصاد الوطني الإطار الذي يحدد مكانة ووظيفة كل متعامل إقتصادي فيه(2)، وفقا لمرجعية فلسفية شاملة حول التوجه العام للمجتمع.

ولقد تميز تنظيم الإقتصاد الوطني في هذه المرحلة بتبني التخطيط المركزي بدلا من آلية السوق. فاكتسبت إثر ذلك الإدارة المركزية أهمية خاصة حيث صارت معنية بصفة مباشرة بتوجيه ومراقبة مختلف المؤسسات العمومية. ففي ظل هذا النظام تم إتباع كل مؤسسة عمومية بوزارة وصية، تقترح تعيين مسؤوليها الرئيسيين (الرئيس والمدير) وتحدد توجيهها وتفصل في أهم قرارتها، كما تتابع وتراقب سيرها. فالمراقبة في هذه المرحلة كانت قبلية، أثنائية وبعدية.(3)

وبالموازاة مع عمل الوزارة الوصية تقوم وزارات أخرى معنية بميادين جانبية مثل المالية والتجارة والعمل بالتوجيه والمراقبة في ميادين تدخلها.

كما كانت هناك هيئة مركزية مكلفة بالتخطيط تمت ترقيتها الى مستوى وزارة في نهاية عشرية السبعينات.

ولما كانت طبيعة الضبط Régulation إدارية، فقد كانت توجيهات هذه المراكز تتم من خلال إصدار نصوص تنظيمية تحدد بالتفصيل ما يراد من المؤسسات.

---

(1) BOUZIDI Abdelmadjid, 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne, les imprimeries de l'A.P.N., Alger, 1988, p. 20.

(2) Ibid., p. 21.

(3) DEBBOUB Youcef, Le nouveau mécanime de l'économie algérienne,O.P.U., Alger, 1995, p.13.

ثانيا : آليات الضبط المعتمدة في هذه المرحلة.

آليات الضبط المقصودة هنا، وفقا لتعريف عبد المجيد بوزيدي، هي: نظام الأسعار، نظام الأجور، نظام الإئتمان، النظام الضريبي ونظام التجارة الخارجية.

هذه الآليات كانت في مطلع الإستقلال ذات طبيعة رأسمالية، حيث أنها كانت متخذة كمؤشرات موضوعية عن سير وتطور الإقتصاد الذي كان موجها بقوى السوق.

بعد الإستقلال ومع الشروع في تحقيق مخططات التنمية الوطنية المصاغة في ظل التخطيط المركزي والتوجه الإشتراكي، كان لابد من إعادة النظر في طبيعة هذه الآليات وذلك بجعلها أدوات في يد الإدارة المركزية لتوجيه الأنشطة الإقتصادية.

I - نظام الأسعار

أهم إصلاح بإتجاه المركزية عرفه نظام الأسعار كان في بداية عشرية السبعينات. وقد اتسم بتبني أسعار يتم تحديدها إداريا بهدف الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين وتشجيع إستخدام بعض المنتوجات في القطاع الفلاحي وكذلك من أجل تحقيق المخططات الوطنية في ظل أسعار مستقرة(1). وفي إطار الإصلاحات التي شهدتها بداية الثمانينات تم أيضا إدخال تعديلات على نظام الأسعار القائم بغرض تحسينه وجعله أكثر مرونة. إلا أن ذلك لم يغير من الطبيعة الإدارية للأسعارالتي كان يجري العمل بها.

II - نظام الأجور

نظام الأجور الذي ورث عن العهد الإستعماري كان قد أدى في نهاية الستينات وبداية السبعينات الى ما عرف "بفوضى الأجور". حيث أن المنافسة بين الشركات الوطنية على الإطارات والعمال ذوي الكفاءات المهنية جعلت هذه الأخيرة ترفع من أجورها بمختلف العلاوات لإستقطاب هؤلاء(2). وهو ما أدى إلى اشتداد ندرة هذا الصنف من اليد العاملة في المؤسسات التي لم تكن وضعيتها المالية ميسورة، كما أدى إلى ظهور حالات عديدة في مؤسسات مختلفة يكون فيها نفس العمل لايكافأ بنفس المستوى من الأجر. فبدا للمسؤولين أنه لابد من إدارة مركزية للأجور للقضاء على مثل هذه الظواهر. حيث تم تبني القانون العام للعامل SGT سنة 1978، ليشرع في تطبيقه خلال عشرية الثمانينات. وصارت على إثر

----

(1) BENISSAD Mohamed El-hocine, Economie du développement en Algérie, O.P.U., Alger, 1979, p.192.

(2) BRAHIMI Abdelhamid, L'économie algérienne, O.P.U., Alger, 1991.

ذلك تقرر على مستوى المركز كل الترتيبات التي تطبق على العامل مهما كان نشاط قطاعه.[1]

III - النظام الضريبي

النظام الضريبي الذي ساد في هذه المرحلة كان في جزء كبير منه موروثا عن النظام الفرنسي الذي يرجع إلى سنة 1948. وقد تميز بثقل وتعقد شديدين خاصة بعد التغييرات التي كانت تدخل عليه من خلال قوانين المالية السنوية.[2]

هذا النظام كان لابد من توجيهه، في إطار التخطيط المركزي، نحو إمتصاص Ponction أكبر قدرمن الضرائب لتغذية ميزانية الدولة [3] التي كان بيدها قرار الإستثمار (خارج القطاع الخاص الذي لم يكن يعول عليه).

IV - نظام الإئتمان

نظام الإئتمان الذي ساد خلال المرحلة 1962 -1988 كان في فترة أولى (1962 -1970) يعتمد على :

- تمويل التنمية بالإعتماد على موارد الخزينة، عبر الصندوق الجزائري للتنمية.C.A.D.[4] ،
- وتمويل الإستغلال الذي تقوم به البنوك وفقا لمبادىء الإئتمان الكلاسيكية[5].

وبعد إصلاحات 1970 التي أدخلت على نظام التمويل الوطني، صار تمويل الإستثمار يتم عبر البنك الجزائري للتنمية [5] .B.A.D، الذي يقوم بتوزيع موارد الخزينة العمومية المخصصة للاستثمارفي إطار المخططات الوطنية للتنمية. أما تمويل الإستغلال فكان يجري بصورة آلية تبعا لحاجات المؤسسة، حتى وإن وصل الأمر إلى السحب على المكشوف.

V - نظام التجارة الخارجية

تنظيم التجارة الخارجية في هذه الفترة كان يهتم بشكل أساسي بعملية الإستيراد. فصادرات البلاد

----

(1) BOUSSOUMAH Mohamed, L'Entrprise socialiste en Algérie, O.P.U., 1982, p. 620.

(2) BOUZIDI Abdelmadjid, 25 questions… , Op, cit., p. 56.

(3) Ibid., p. 59.

(4) Ibid.,p. 40.

(5) BOUYACOUB Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U., Alger, 1988, p. 64.

كانت محدودة وكانت تزداد إنحصارا مع الوقت في المنتجات النفطية.

بعد فترة أولى كان المتعاملون الإقتصاديون يستطعون فيها القيام بعمليات الإستيراد بطريقة مباشرة من خلال تجمعات شراء Groupements d’Achat يقيمونها فيما بينهم، في إطار نظام يعتمد على تحديد حصص الإستيراد والتعرفة الجمركية والتحكم في صرف العملة الوطنية،(1) وضعت الدولة في بداية السبعينات نظاما احتكرت بموجبه التجارة الخارجية، وأوكلت القيام بذلك إلى مؤسسات عمومية تختار على أساس أهميتها الوطنية في القطاع الذي تنشط فيه(2).

وقد كان هذا الإحتكار الخطوة الأخيرة باتجاه إحكام الدولة سيطرتها المباشرة على الإقتصاد الوطني.

ثالثا : آلية الإستثمار

الإستثمارات في المؤسسة العمومية كانت في البداية تتقرر بالتشاور بين هذه الأخيرة والدولة. ويتم تمويلها من موارد الخزينة عبر الصندوق الوطني للتنمية. ومنذ إعتماد مخططات التنمية بالبلاد صارت إستثمارات هذه المؤسسة تدرج في إطار مخططات التنمية متعددة السنوات، بعد قرار إفراد مشروعها Individualisation .

فعملية الإستثمار في هذه المرحلة كان يتقرر تنفيذها ويخصص تمويلها على مستوى المركز.

المبحث الثاني :

الشكل القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية 1962 - 1988.

في المرحلة من 1962 الى 1988 عرفت المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية عدة أشكال قانونية مختلفة لازمتها أشكال تنظيم متميّزة. لذلك فإننا سنتناول هذا الجانب تبعا لأشكال المؤسسات التي كانت قائمة، وهي:

- المؤسسة المسيرة ذاتيا،
- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ،

----

(1) BENISSAD Mohamed El-hocine, Economie du développement, Op. cit., p. 165.

(2) BENISSAD Mohamed El-hocine, La réforme économique en Algérie (ou l’indicible ajustement structurel), O.P.U., Alger,1991,p. 78.

- الشركة الوطنية،
- المؤسسة الاشتراكية.

أولا : المؤسسة المسيرة ذاتيا

I- مركز المؤسسة القانوني

المؤسسة المسيرة ذاتيا أخضعت لأحكام القانون الخاص بموجب المرسوم الصادر في مارس 1963. وقد كان من نتائج هذا الإخضاع أن باتت هذه الأخيرة[1] :

- تتمتع بالشخصية المعنوية التي تطبق عليها قواعد القانون الخاص،
- ملزمة بالقيد في السجل التجاري،
- ملزمة بمسك محاسبة تجارية مطابقة للمخطط المحاسبي العام الساري المفعول في تلك الفترة،
- تتمتع بالاستقلال المالي الذي يوجب عليها تغطية نفقاتها بالاعتماد فقط على مداخيلها المتأتية من نشاطها الإنتاجي والتجاري.

فالمؤسسة المسيرة ذاتيا كانت قد ظهرت بهدف إعادة بعث أنشطة اقتصادية توقفت بسبب مغادرة الأوروبيين الذين كانوا يملكونها ويقومون بإدارتها. وهي لم تكن معنية بأنشطة مرتبطة بالخدمة العمومية Service public . كما كانت المردودية المالية المعيار الحاكم على فعالية أدائها[2].

غير أنه يجب ان نشير إلى أن هذا الإخضاع لأحكام القانون الخاص كان قد استثنى بعض المسائل بسبب طبيعة ملكية المؤسسة التي كانت تعود للدولة. فالنظام القانوني الذي طبق على أصول هذه المؤسسة كان يفرق بين الموجودات التي تقابل قيمتها رأس المال وتلك التي تمت حيازتها من طرف هذه الأخيرة في إطار عملها وتعاملاتها. فالأولى تعود ملكيتها للدولة والثانية للمؤسسة[3]. لكن هذا التقسيم بقي بدون فائدة لما كانت كل الموجودات التي بحوزة المؤسسة لايجوز بحقها أي حجز. كما أنه لم يكن يجوز بحقها إشهار إفلاسها[4]. وهي اعتبارات لا تتفق مع أحكام القانون التجاري.

II – تنظيم المؤسسة المسيرة ذاتيا وقواعد سير هياكلها

في إطار وضع الأسس التنظيمية للمؤسسة المسيرة ذاتيا، تم تحديد الهياكل الرئيسية لهذه الأخيرة

---

(1) BOUSSOUMAH Mohamed, Op. cit., p. 179.

(2) Ibid., p. 190.

(3) Ibid., p. 206.

(4) Ibid., p. 207.

وكذلك قواعد سيرها من خلال مرسوم صدر في 22 مارس 1963. وتمثلت هذه الهياكل الأساسية في الجمعية العامة للعمال .A.G.T ، مجلس العمال .C.T، لجنة التسيير .C.G، بالإضافة إلى الرئيس والمدير. وقد حددت تشكيلات الهياكل المذكورة وقواعد سيرها كما يلي.

أ – الجمعية العامة للعمال [1] .A.G.T

تتكون الجمعية العامة للعمال بالمؤسسة المسيرة ذاتيا من مجموع العمال الدائمين بها والذين هم من جنسية جزائرية.

الجمعية العامة هذه يفترض بشأنها أنها تمثل سلطة العمال بالمؤسسة التي تشكّل أساس التسييرالذاتي.

ويمارس هؤلاء سلطتهم في المؤسسة من خلال:

- الانتخاب المباشر لمجلس العمال ، وغير المباشر للجنة التسيير،
- تبني خطة تنمية المؤسسة والبرامج السنوية الخاصة بالتجهيز والإنتاج وكذلك التصريف. وهي خطة يتم إعدادها من طرف الهياكل المنتخبة،
- تبني جملة الترتيبات الخاصة بتنظيم العمل بالمؤسسة،
- المصادقة على الحسابات المتعلقة بنهاية السنة.

أما فيما يخص سير الجمعية العامة للعمال فإن هذه الأخيرة تجتمع بصفة عادية مرة كل ثلاثة أشهر، بمبادرة من مجلس العمال أو من لجنة التسيير. وتجتمع بصفة غير عادية إذا ما طلب ثلث أعضائها اجتماعها.

أما نصاب الحضور المحدد لمزاولة المداولات في الجمعية العامة فهو ثلث عدد الأعضاء. ويتم التصويت بالاقتراع السري وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة.

ب – مجلس العمال[2] Le Conseil des Travailleurs

مجلس العمال هو الهيكل الثاني في المؤسسة المسيرة ذاتيا. ويتكون من أعضاء تنتخبهم الجمعية العامة من بين العمال الدائمين. أما عددهم فهو بنسبة واحد لكل خمسة عشر عضوا. وتمتد عهدة المنتخبين إلى ثلاث سنوات يجدد فيها ثلث الأعضاء كل سنة.

----

(1) Ibid, p. 140.

(2) Ibid, p. 141.

أما عن صلاحيات المجلس فتتمثل بشكل أساسي في:

- انتخاب لجنة التسيير،
- اتخاذ قرارات شراء أو بيع التجهيزات التي تدخل في إطار تنمية المؤسسة،
- اتخاذ قرارات اقتراض للمديين المتوسط والطويل،
- تبني النظام الداخلي للمؤسسة،
- اتخاذ قرارات قبول أو عزل أعضاء من الجمعية العامة،
- مراقبة لجنة التسيير،
- فحص حسابات نهاية السنة، من أجل تبنيها من طرف الجمعية العامة للعمال.

ويعقد مجلس العمال اجتماعاته بصفة عادية مرة واحدة كل شهر، بمبادرة من لجنة التسيير. ويعقدها بصفة غير عادية بمبادرة من ثلث الأعضاء.

ج – لجنة التسيير [1] Le Comité de Gestion

تنتخب لجنة التسيير من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات، بعدد ثلاثة أعضاء إلى إحدى عشرة، مع تجديد ثلث عدد الأعضاء كل سنة.

أما صلاحياتها فتتمثل فيما يلي:

- الانتخاب السنوي للرئيس،
- إعداد خطة تنمية المؤسسة وكذلك إعداد البرامج السنوية المتعلقة بالتجهيز وبالإنتاج والتصريف،
- إعداد القرارات التي تقدمها لمجلس العمال أو للجمعية العامة للبت فيها،
- إعداد النظام الداخلي للمؤسسة وكذلك ترتيبات العمل بها ،
- توقيف حسابات آخر السنة،
- اتخاذ قرارات الاقتراض على المدى القصير،
- اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء وبيع المنتوجات،
- حل المشاكل المطروحة في الإنتاج، بما فيها تشغيل العمال الموسميين.

أما فيما يتعلق بسير اللجنة، فأن هذه الأخيرة تجتمع بدعوة من رئيسها مرة واحدة في الشهر على

----

(1) Ibid, p. 142.

الأقل وكذلك كلما دعت مصلحة المؤسسة إلى اجتماعها. وتتم المداولات بنصاب حضور يبلغ ثلثي عدد الأعضاء. أما التصويت فيكون بالأغلبية البسيطة، مع اعتبار صوت الرئيس صوتا مرجحا.

د- الرئيس (1) Le Président

ينتخب الرئيس من بين أعضاء لجنة التسيير لمدة سنة. أما صلاحيته فتتمثل في:

- دعوة لجنة التسيير أو مجلس العمال أو الجمعية العامة للعمال للاجتماع وترأس اجتماعاتها،
- التوقيع على محاضر الاجتماعات وعلى وثائق التعهدات المالية،
- تمثيل المؤسسة أمام الغير وأمام العدالة.

هـ – المدير (2) Le Directeur

المدير في المؤسسة المسيرة ذاتيا، في التجربة الجزائرية، لم يكن ينتخب كبقية الأعضاء المكلفين بالتسيير، بل يعيّن من طرف الوزارة الوصية. وهو عضو في لجنة التسيير بصوت مداول. غير أنه لا يسمح له بأن يكون رئيسا.

دور المدير يتمثل في العمل على ضمان السير العادي للمؤسسة من خلال تنفيذ قرارات الهيئات المنتخبة.

ومن صلاحياته:

- إمضاء أوراق التعهدات المالية،
- تأشير حسابات نهاية السنة،
- القيام بجرد آخر السنة ،
- القيام بأمانة الهيآت المنتخبة عند اجتماعها،
- تحويل نسخة من محاضر اجتماعات الهيآت المنتخبة إلى الوزارة الوصية.

كما يقوم المدير بدور الممثل للدولة بالمؤسسة. وبصفته هذه يكون معنيا بالحرص على عدم تعارض مخطط المؤسسة مع المخطط الوطني وكذلك على المحافظة على قيمة الممتلكات التي حوّلتها الدولة إلى العمال.

----

(1) Ibid, p. 143..

(2) Ibid.

ثانيا : المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

I- المركز القانوني

المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري .E.P.I.C هي شكل من أشكال المؤسسة العمومية التي عرفها النظام الاقتصادي الرأسمالي نتيجة الحاجة للقيام بأنشطة صناعية وتجارية لم تستطع القيام بها المؤسسات الخاصة، بسبب قلة مردوديتها أو ضخامة رؤوس أموالها أو علو وتعقد مستواها التكنولوجي ...

هذه الأداة كانت تتلاءم مع التدخل الاقتصادي المحدود للدولة الرأسمالية الليبرالية الحارسة. فكانت تختار بغرض أداء خدمة عمومية Service public للمجموعة الوطنية. لذلك فإن هذا الشكل من المؤسسات العمومية كان يدخل في إطار القانون العام، ويتميز بالتمتع بالشخصية المدنية وبنشاط متخصص [(1)]. وهي تنشأ بقانون أو بمرسوم إن كانت ذات أهمية وطنية. وتتمتع بالإستقلال المالي ولكن بدرجات تختلف حسب كل مؤسسة. كما تعتبر أموالها أموالا عامة وعمالها موظفين عموميين[(2)]. ولذلك فهي لم تكن ملزمة بضرورة تحقيق التوازن المالي، أو السعي بدرجة أولى إلى تحقيق أعلى مردودية مالية.

الجزائر ورثت هذا الشكل من المؤسسات العمومية بعد حصولها على الاستقلال. فصارت الدولة الجديدة ومنذ أيامها الأولى تحمل في يدها أداة من أدوات التدخل الاقتصادي التي كانت تتبناها الدولة الرأسمالية. غير أنها لم تكترث في البداية لهذا التناقض بين طبيعة الميراث الذي آل إليها وطبيعة النظام الاشتراكي الذي كانت تتبناه.

II - الهياكل الرئيسية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

تنظيم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري على مستوى هياكلها الرئيسية، كان يتم تحديده عادة في القوانين الأساسية الخاصة بها Les statuts. وبالرغم من الاختلافات الموجودة بين هذه القوانين الأساسية على مستوى المؤسسات[(3)]، إلا أنها كانت تتفق في تعيين هيئتين متميزتين للإشراف والتسيير، مع تحديد صلاحيتهما وقواعد عملهما.

----

(1) DUFAU Jean, Les entrepries publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973, p.27.

(2) زغدود علي، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام،جامعة الجزائر،المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987 ، ص.28.

(3) DUFAU Jean, Op. cit., p. 27.

هاتان الهيئتان هما هيئة المداولات والهيئة المسيرة.

ا - هيئة المداولات

هيئة المداولات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري يطلق عليها عادة تسمية "مجلس الإدارة". وهي تتكون من أعضاء يختلف عددهم من مؤسسة لأخرى.

ويتم تعيين هؤلاء الأعضاء من طرف الدولة. وهم يمثلون، من خلال عضويتهم بالمجلس، إما الدولة في مجموعهم، وإما الدولة والعمال والمستعملين وحتى الحزب الوحيد[1]، وفقا للتركيبة البشرية التي يتم تبنيها في القانون الأساسي. غير أنه من حيث الأهمية النسبية في انتماءات الممثلين بالمجلس، فإن الأعضاء الممثلين للجهات الأخرى غير الدولة كانوا يشكلون أقلية.[2]

من جهة أخرى فإن الأعضاء الممثلين للدولة كانوا موظفين ينتمون إلى وزارات مختلفة تكون لها علاقة بنشاط المؤسسة. ولانشغالات هؤلاء الكثيرة وتمثيلهم الدولة في عديد من مجالس إدارات المؤسسات العمومية الأخرى فإنهم كانوا كثيرا ما يبعثون بمساعديهم لينوبوا عنهم في حضور الاجتماعات الدورية للمجلس[3] .

اجتماعات مجلس الإدارة تنعقد بصفة دورية ومنتظمة، لكن دورية الاجتماعات كانت تختلف من مؤسسة لأخرى. أما الاجتماعات غير المنتظمة فكانت تنعقد كلما دعت الضرورة إلى ذلك.

أما فيما يخص الصلاحيات فإن هذه الأخيرة تبدو واسعة جدا بالنظر إلى العبارات المعتمدة لبيانها في القوانين الأساسية، حيث يتم لأجل ذلك استخدام عبارات من مثل "ضمان التسيير" أو " ضمان الإدارة"[4]. إلا أن ترتيبات أخرى تأتي زيادة على تلك العبارات للحد من سلطات المجلس وجعله تابعا تبعية تامة للوزارة الوصية. ومن هذه الترتيبات مثلا أن بعض القوانين الأساسية "تنص على أن مجلس الإدارة يحدد سياسة المؤسسة وفقا لتوجيهات الوصاية." [5] كما أن بعض القرارات التي كانت تخرج بها بعض مجالس الإدارة من مثل "تحديد المستويات المتوقعة من المداخيل والمصاريف، البرامج الاستثمارية، القروض، حيازة العقارات أو التنازل عنها والأسعار...(لم تكن) تصير قابلة للتنفيذ إلا بعد المصادقة عليها من طرف الوزارة الوصية"[6].

----

(1) بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات) د.م.ج.، الجزائر، ص. 199.

(2) BOUSSOUMAH Mohamed, Op. cit., p. 357.

(3) Ibid., p. 387.

(4) Ibid., p. 374.

(5) Ibid.

(6) Ibid.

وبالنتيجة فإن مثل هذه الترتيبات المحدّة من صلاحيات المجلس، بالإضافة إلى عدم تفرغ أعضائه لكثرة انشغالاتهم وتعيينهم في العديد من المجالس في نفس الوقت، كل هذا جعل من مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري غير ذي تأثير كبير في حياة هذه الأخيرة(1).

ب – الهيئة المكلفة بالتسيير

الهيئة المكلفة بالتسيير في المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري كانت في أغلب الحالات ذات طبيعة مزدوجة القيادة Bicéphale، حيث يوجد هناك رئيس مجلس إدارة ومدير عام.

و" يتم تعيين الرئيس والمدير العام بمرسوم، حسب كيفيات مختلفة، منصوص عليها في كل قانون أساسي " (2) .

اما فيما يتعلق بالصلاحيات، فان الرئيس لا يتمتع في أغلب الحالات إلا بدور شرفي. حيث يقوم عادة باستدعاء المجلس ووضع جداول أعمال الاجتماعات بالتنسيق مع المدير العام ويرأس المداولات(3). أما المدير العام "فيتمتع مبدئيا بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة" (4). إلا أن هذا الإطلاق يتقيد من جهة أخرى بترتيبات إضافية تأتي لتشترط مصادقة الوصاية قبل الشروع في تنفيذ القرارات المتخذة والتي تعتبر ذات أهمية وتأثير على الاقتصاد الوطني. وقد تطول قائمة هذه القرارات ويصير المدير في وضعية تبعية مباشرة للوزارة الوصية.

من جهة أخرى وعلى مستوى الواقع العملي، فإن المدير العام كان يجد نفسه في عمله اليومي وحيدا وأمام مهام ثقيلة، خصوصا وأن مجلس الإدارة لم يكن باستطاعته أن يساهم مساهمة كافية في إدارة المؤسسة وتوفير الإسناد اللازم لمديرها العام. ولذلك فإن هذا الأخير كان كثيرا ما يلجأ بإرادته الى الوزارة الوصية للفصل في أمور هي في الأصل من صلاحيته، وذلك إما طلبا لدعم الوصاية أو تهربا من مسؤولية تبدو كبيرة.

ثالثا الشركة الوطنية

I - المركز القانوني

الشركة الوطنية هي أيضا شكل من إشكال المؤسسة العمومية، تبنته الدولة الرأسمالية للتدخل المباشر

----

(1) Ibid., p. 374.

(2) Ibid., p. 380.

(3) Ibid.

(4) BOUYACOUB Ahmed, Op. cit., p.27.

في النشاط الاقتصادي. غير أنها وعلى العكس من المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، لا تخضع لإحكام القانون العام وإنما لأحكام القانون الخاص[1]. وتتميز بالاستقلال المالي، وهي ملزمة بالقيد في السجل التجاري وبمسك محاسبة تجارية كالمؤسسات الخاصة. فهي ليست مكلفة مبدئيا بتقديم خدمة عمومية للمجموعة الوطنية، بل بتثمير رأسمال عيني ومالي لفائدة الدولة المالكة لها. الشيء الذي يقتضي أن يكون تسيرها مرنا. إلا ان الأصول التي بحوزة الشركة تعتبر ملكا للدولة ومن ثمّ لا يجوز بحقها أي حجز.[2]

الجزائر ورثت هذا الصنف من المؤسسات العمومية عن العهد الاستعماري كما أنشأت هي أيضا، بعد استقلالها، مؤسسات عمومية في شكل شركات وطنية. وكلفتها بتطوير أنشطة تخص قطاعات كاملة. فكانت هي الإداة الأساسية في تحقيق التنمية الصناعية التي باشرتها البلاد في نهاية الستينات وخلال سنوات السبعينات.

II - الهيئات الرئيسية في الشركة الوطنية

تنظيم الشركة الوطنية استلهم من شكل شركة المساهمة التي تنظم وتحكم سيرها قواعد القانون الخاص. ولذلك فان الهيئات الرئيسية بها تتميز بوجود مجلس إدارة ومدير عام مكلف بالتسيير الجاري.

اما الجمعية العامة التي تمثل الهيئة الأساسية في شركة المساهمة فلا وجود لما يقابلها في الشركة الوطنية ،لأن المالك، الذي هو الدولة، وحيد في هذه الحالة .

ا- هيئة المداولات

عرفت الشركة الوطنية في الجزائر خلال سنوات الستينيات ثلاثة أشكال من التنظيم، فيما يتعلق بهيئة المداولات المشرفة عليها.

الشكل الأول من التنظيم هو الشكل المعتاد الذي يتميز بوجود مجلس إدارة على رأس الشركة. وفي هذه الحالة يكون المجلس مشكلا من "موظفين سامين ومديرين مركزيين في الوزارات ذات العلاقة بنشاط الشركة. ويكون الوزير المكلف بالوصاية هو رئيس مجلس الإدارة"[3].

هذا الشكل من التنظيم تم تبنيه في السنوات الأولى من الاستقلال حيث كانت القناعة السائدة هي ضرورة أن يناط مجلس الإدارة بدور هام في حياة الشركة.

----

(1) DUFAU Jean, Op. cit., p. 80.

(2) Ibid.

(3) BOUYACOUB Ahmed, Op. cit., p.51.

أما الشكل الثاني فيخص الشركات الوطنية التي زوّدت، بدل مجلس الإدارة ، بهيئة عرفت بـ "لجنة التوجيه والمراقبة"، Comité d'orienttion et de contrôle . وهي لجنة يعيّن أعضاؤها من طرف الدولة، لكن لم يكن لها سوى دور استشاري تقوم به تدعيما وإسنادا للمدير العام. (1)

وأما الشكل الثالث فيخص الشركات الوطنية التي يكون فيها التسيير "موكلا إلى مدير عام مناط بكل السلطات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة، تحت وصاية الوزير."(2)

فيما يخص الصلاحيات، نجد أن صلاحيات مجلس الإدارة في الشركة الوطنية ذات طبيعة إستشارية بحتة(3).

من جهة سير المجلس، نجد أن هذا الأخير يجتمع مبدئيا وفقا لدورية محددة، كما يجتمع كلما اقتضت الضرورة ذلك. غير أنه في الواقع الميداني لم يكن سير المجلس مرضيا. ونفس الملاحظات التي ذكرت بشأن سير مجلس إدارة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري تبقى مقبولة في حالة الشركة الوطنية.

أما في حالة لجان التوجيه والمراقبة فإن الاجتماعات والمتابعة لم تكن بالانتظام المطلوب، وكان المدير العام كثيرا ما يتخلى عن استدعاء الأعضاء واستشارتهم.

وقد نتج عن ضعف أداء مجالس الإدارة ولجان التوجيه والمراقبة بالشركات الوطنية أن حدث "نقل وتمركز للسلطة بيد المدير وحده، حتى أن هذا الأخير صار يجد نفسه عاجزا عن أداء وظائف إضافية. وهو ما يمكن اعتباره سببا في التدخل المتزايد للسلطة العمومية للبت في القرارات الهامة بالمؤسسة".(4)

ب- الهيئة المسيرة

في الحالات التي تكون فيها الشركة مزوّدة بمجلس إدارة على رأسها، نجد أن القائم بالتسيير يجمع في الغالب بين وظيفتي الرئيس والمدير العام. أما في حالة وجود لجنة الرقابة والتوجيه فإن القائم بالتسيير يكون هو المدير العام.

بالنسبة للتعيين فإن الرئيس أو المدير العام يعيّنان بمرسوم، بعد اقتراح من وزير الوصاية. أما فيما يخص الصلاحيات، وعلى خلاف الرئيس الذي ليس له إلا دور شرفي، فإن المدير العام يتمتع بصلاحيات واسعة، بالنظر الى نصوص القوانين الأساسية، حيث أن هذه الأخيرة تتبنى في أغلب

---

(1) بعلي محمد الصغير، الرجع السابق، ص.23.

(2) BOUYACOUB Ahmed, Op. cit., p. 52.

(3)NECIB Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987, p. 45.

(4) Ibid.

الحالات هذه الصيغة العامة التي تعطي للمدير كل السلطات : " المدير العام يتمتع بكل السلطات التي تمكنه من ضمان سير الشركة والعمل باسمها والقيام بالأعمال المتعلقة بموضوعها (الا انه يشترط مع ذلك) ضرورة احترام الترتيبات الي توجب مصادقة الوصاية".[1]

والتقليص من صلاحيات المدير العام في هذه الفترة التي امتدت حتى سنوات السبعينات، لم يكن يرى على أنه أمر سلبي. فالمدير العام، وعلى غرار نظيره في المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، كان يجد نفسه وحيدا، بدون كفاءات حقيقية توفر له الإسناد الكافي.

هذه المرحلة كانت تشهد نموا سريعا في حجم الشركة الوطنية بفعل الاستثمارات الكبيرة التي قررتها الدولة من خلال مخططات التنمية. وهو ما جعل العلاقات بين الشركة والوصاية تتكاثف، حيث صار العمل مستمرا بن المستويين وأهم قرارات المؤسسة تؤخذ من طرف المركز[2].

رابعا : المؤسسة الاشتراكية

I - المركز القانوني

" المؤسسة الاشتراكية" هي التسمية القانونية التي أعطيت للمؤسسة العمومة الوطنية بموجب الأمر رقم 74 -71 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 والمتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، .G.S.E.

وتعتبر المؤسسة الاشتراكية التي أنشأها هذا الأمر "شخصا معنويا يتمتع بالشخصية المدنية وبالاستقلال المالي"[3]. وهي " تتكون من وحدة أو عدة وحدات، وتسعى لتحقيق الخطة الوطنية"[4]. وباستثناء اعتبار عدد الوحدات، فان تعريف هذه المؤسسة يعتبر تعريفا كلاسيكيا[5]، كما يرى بويعقوب.

أما الجديد فيتمثل في كون هذا الأمر جاء حاملا لشكل قانوني موحّد، تنتظم في إطاره المؤسسة العمومة الوطنية، مهما كان ميدان نشاطها. وهو ما كانت تسعى الحكومة لتحقيقه منذ 1965[6]. كما جاء هذا الأمر أيضا بتأسيس المشاركة العمالية في تسيير المؤسسة العمومية الوطنية.

وقد شرع في تطبيق هذا النظام ابتداء من سنة 1972. ومع نهاية عشرية السبعينات صارت الأغلبية

----

(1) BOUYACOUB Ahmed , Op. cit., p. 52.

(2) HAFSI Tayeb, Gérer l'Entreprise Publique, O.P.U., Alger, 1990, p. 136.

(3) BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978, p. 52.

(4) زغدود علي، مرجع سابق، ص. 173.

(5) BOUYACOUB Ahmed , Op. cit., p. 351.

(6) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 25.

العظمى من المؤسسات العمومية العاملة بالقطاع الاقتصادي منظمة وفقا لهذا النمط.

II - الهيئات الرئيسية في المؤسسة الاشتراكية

تمثلت هيئات المؤسسة الإشتراكية الرئيسية التي حددتها النصوص التشريعية والتنظيمية للتسيير الاشتراكي في: جمعية العمال، لجان المشاركة العالمية، مجالس المديرية والمدير.

هذه الهيئات نص الأمر والمراسيم المتعلقة بها على انشائها على مستوى المؤسسة وكذلك على مستوى الوحدات.

أ - جمعية العمال L'Assemblée des Travailleurs

تنتخب جمعية عمال الوحدة من طرف عمال هذه الأخيرة، أما جمعية عمال المؤسسة فتنتخب من طرف أعضاء جمعيات عمال الوحدات. ويتم اختيار العمال المرشحين من ضمن العمال المنخرطين في الاتحاد العام للعمال الجزائريين[1].

أما عن تسيير هذه الجمعية، فإنها تجتمع بصفة عادية أربع مرات في السنة على مستوى الوحدة، ومرتين في السنة على مستوى المؤسسة. وما يصدر عن الجمعية من قرارات وتوصيات ومقترحات وآراء يتم الفصل فيه بالأغلبية البسيطة ويودع في محاضر تبلّغ إلى مدير الوحدة ومدير المؤسسة وكذلك للوصاية[2].

أما صلاحيات جمعية العمال فتتلخص بشكل عام في[3]:

- تقديم اقتراحات وإبداء آراء في مسائل من مثل المخطط السنوي والمخطط متوسط الأمد، العمليات الاقتصادية التي تنوي المديرية القيام بها، تنظيم العمل ومشروع شبكة الأجور وكذلك مشاريع تغييرات ذات أهمية في هيكل المؤسسة،
- صياغة السياسة الاجتماعية والثقافية في المؤسسة واتخاذ القرارفيما يتعلق بتخصيص النتائج المالية للمؤسسة وتوزيع حصة الأرباح العائدة للعمال.

ومثل هذه الصلاحيات لا تجعل بيد جمعية العمال أي سلطة ذات تأثير في حياة المؤسسة، باستثناء الشؤون الاجتماعية والثقافية .

----

(1) NECIB Redjem, Op. cit., p. 72.

(2) BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. cit., p. 54.

(3) Ibid.

ب- اللجان التابعة لجمعية العمال

حتى تستمر متابعة العمال لتطور مجالات اهتماماتهم بالمؤسسة أوجبت النصوص المتعلقة التسيير الاشتراكي إنشاء لجان دائمة تقوم بالمتابعة المستمرة لشؤون المؤسسة في مختلف الميادين. وعلى غرار جمعيات العمال، فإنه يتم أيضا انشاء هذه اللجان الدائمة على مستوى الوحدات وعلى مستوى المؤسسة.

هذه اللجان هي بعدد خمس، وتتمثل في : اللجنة الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة المستخدمين والتكوين ، لجنة حفظ الصحة والأمن وأخيرا لجنة التأديب.

اللجان الثلاثة الأولى لها نفس التركيب البشري، حيث أنها تتشكل من أعضاء بعدد ثلاثة الى خمسة، معّنين في مجموعهم من طرف جمعية العمال، لمدة ثلاث سنوات. وقد حددت النصوص سير هذه اللجان بعقد اجتماع واحد بصفة عادية كل شهر. كما تعقد اجتماعات إضافية كلما دعت الحاجة الى ذلك[1] . و" في ختام نشاطاتها ، تقدم هذه اللجان ملاحظاتها ونتائج عملها الى جمعية العمال في تقرير يوجه الى رئيسها. وبدورها ترسل الجمعية كشفا بنتائج العمل التي تصلها الى مجلس المديرية"[2].

أما صلاحيات هذه اللجان الثلاث فتتلخص فيما يلي[3]:

فاللجنة الاقتصادية والمالية تقوم لحساب جمعية العمال، بدراسة كل وثائق المؤسسة المتعلقة بتنميتها وأنشطتها التجارية وكذلك بمحاسبتها. كما ترفق هذه الدراسات بالملاحظات والمقترحات اللازمة.

أما لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية فتقوم بصياغة سياسة أداء الخدمات الاجتماعية والثقافية لفائدة عمال المؤسسة والإشراف على تنفيذها من خلال توليها للسلطة السلمية المباشرة على المصلحة المكلفة بتأدية هذه المهام. أما عن التمويل، فإن "الخدمات الاجتماعية تموّل عبر صندوق توجه اليه مساهمة مأخوذة من كتلة الأجور الإجمالية للمؤسسة أو الوحدة ".[4]

وأخيرا فإن لجنة المستخدمين والتكوين تهتم بفحص السياسة العامة لتسيير المستخدمين وشبكة الأجور الموضوعة من طرف المديرية كما تقوم مع المصلحة ذات العلاقة بفحص ملفات المرشحين للتشغيل ومتابعة عمل مصلحة التكوين المهني .

أما اللجنتان الرابعة والخامسة فهما تختلفان عن اللجان الثلاث السابقة، إذ أنهما تتميزان بتركيب بشري مختلط، عمالي وإداري .

---

(1) زغدود علي، مرجع سابق، ص. 210.

(2) BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. cit., p. 67.

(3) BELLOULA T. De l'organiation socialiste des entrepries,Ed. du Parti, Alger, 1977, p. 100.

(4) BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. cit., p. 68.

فلجنة حفظ الصحة والأمن تتكون من أعضاء ممثلين لجمعية العمال وآخرين للمديرية، منهم المدير كرئيس وطبيب العمل، أو في حالة عدم وجود هذا الأخير، ممثل المنظمة الوطنية المهنية لطب العمل، ومهندس أو تقني الأمن. وتجتمع هذه الجنة أربع مرات في السنة على مستوى الوحدة ومرتين فقط على مستوى المؤسسة. وتتمثل صلاحياتها عموما في العمل على توفير الشروط الضرورية، التنظيمية والمادية، لضمان الوقاية بالمؤسسة كما تقوم بالتحقيق بعد حصول أي حادث عمل أو ظهور مرض مهني. [1]

أما لجنة التأديب وعلى غرار لجنة الوقاية والأمن فتتكون من أعضاء ممثلين لجمعية العمال وآخرين للإدارة. وتعقد هذه اللجنة اجتماعاتها كلما دعت الحاجة إلى دراسة طلبات مقدمة من طرف المدير أو جمعية العمال أو العامل الذي سلطت عليه عقوبة مؤقتة. فصلاحياتها تتمثل في دراسة وفحص كل إخلال بالانضباط في العمل أو أخطاء مهنية بعد إبلاغها من طرف المديرية. كما تستقبل وتدرس شكاوي العمال وتقترح ما تراه من تحسينات تخص النظام الداخلي[2].

جـ - مجاس المديرية

مجاس المديرية هو هيئة جديدة جاءت بها نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات. وهو يتشكل من عدد من الأعضاء يرأسهم المدير العام، على مستوى المؤسسة، أو المدير، على مستوى الوحدة. هؤلاء الأعضاء هم في أغلبيتهم من مساعدي المدير ويكون بينهم اثنان من ممثلي العمال. وينعقد مجاس المديرية مرة كل أسبوع بصورة عادية. كما ينعقد استثناء كلما دعت الضرورة إلى ذلك[3].

يقوم المجلس بالنقاش والمداولة حول كل مسألة مطروحة. وكل عضو يدلي برأيه الشخصي في كل قضية. ويتخذ القرار بالتوافق، فإن لم يكن هناك توافق، فإن للمدير أن يفصل في الأمر بقرار من عنده، مع تبرير الاختيار الذي قام به. وتنتهي اجتماعات المجلس بامضاء محاضر تبلغ لرئيس جمعية العمال وإلى الوصاية[4].

أما صلاحيات مجاس المديرية فتتمثل على العموم في[5] :

- متابعة السير العام للمؤسسة أو الوحدة،
- تحضير مشاريع مخططات تنمية ومشاريع برامج عمل تخص المؤسسة أو الوحدة،

---

(1) زغدود علي، مرجع سابق، ص. 235.

(2) نفس المرجع ، ص. 224.

(3) BOUTEFNOUCHET Mustapha, Op. cit., p. 55

(4) Ibid., P. 74.

(5) Ibid., P. 73.

- متابعة محاسبة المؤسسة وتبني وثائقها (الميزانية، جدول النتائج، نتائج عمليات الجرد،...)،
- الإدلاء بالرأي بخصوص كل قرض بنكي وكيفية تسديده،
- تبني كل مشروع لتوسيع نشاطات المؤسسة وتغيير هيكلها،
- تحضير مشروع الخارطة الهيكلية للمؤسسة Organigramme قبل عرضه على الوصاية للمصادقة عليه ،
- فحص المشاريع الأولية للقوانين الأساسية للعمال وشبكة الأجور والنظام الداخلي المعدّة من طرف المديرية، وتبنيها قبل تبليغها للوصاية والهيئات الأخرى (وزارة العمل) للمصادقة عليها.

د- المدير العام ومدير الوحدة

على غرار سالفه في الشركة الوطنية، يعيّن المدير العام بالمؤسسة الاشتراكية بمرسوم، بعد اقتراح من وزير الوصاية، وتنهى مهامه بنفس الطريقة التي تم بها تعيينه. لكن اختيار المدير العام لا يخضع لمعايير واضحة. وكثير من الكتاب يؤكدون على أن الاختيار يتم وفقا لاعتبارات الثقة والولاء السياسي.

أما مدير الوحدة فيعيّن بقرار وزاري، بعد اقتراح من طرف المدير العام. وتنهى مهامه بنفس الطريقة التي تم تعيينه بها[1].

وبالنسبة للصلاحيات، فنجد ان المدير العام [2] :

- يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير،
- ويمارس السلطة السلّمية على العاملين،
- ويرأس مجلس المديرية .

اما مدير الوحدة فـ [3] :

- يمارس السلطة السلّمية على عمال وحدته،
- ويقوم بمهامه كتابع للمدير العام، ينفذ توجيهاته و أوامره،
- كما يقوم برآسة مجلس المديرية على مستوى الوحدة.

و"بالرغم من وظائف الوحدة المتعددة، إلا أنها لا تعدو أن تكون سوى هيكل تنفيذي للسياسة العامة

----

(1) زغدود علي، مرجع سابق، ص. 326.

(3) نفس المرجع.

(3) نفس المرجع.

التي تحددها المؤسسة. ولا تقوم بأي عمل إلا بتفويض من هذه الأخيرة"[1].

والخلاصة أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتنظيم الذي جاء به كان يهدف الى إدماج العمال في استراتيجية المؤسسة باعتبارهم منها، أو على الأصح باعتبارها هي ملكا لهم. فأقر مشاركة العمال في التسيير من خلال ممثلين لهم يتم انتخابهم لمدة ثلاث سنوات، ثم ينظم هؤلاء العمال المنتخبون متابعتهم لأنشطة المؤسسة بإقامة لجان دائمة على مستوى الوحدات وعلى مستوى المؤسسة. وتكون هذه اللجان هي من تقوم بالدراسات وتحضير التقارير التي ترفع لجمعية العمال كي تمارس صلاحياتها المخولة لها بشأنها.

من جهة أخرى ألغت نصوص التسيير الأشتراكي مجلس الإدارة ولجنة المراقبة والتوجيه اللذين كانا على رأس الشركة الوطنية، وجعلت صلاحيات هذه الهيئات بيد المدير العام[1]. وأسندت هذا الأخير بمجلس مديرية يمثّل فيه العمال، مع إبقاء الأغلبية فيه للجهاز الإداري.

وقد حاولنا في عرضنا لهيئات التسيير الاشتراكي أن نختصر كثيرا من التفاصيل حتى لا نخرج بعيدا عن الموضوع. واكتفينا بالإشارة الى تكوين هذه الهيئات وطرق سيرها وصلاحياتها بشكل عام بالرغم من وجود اختلافات تفصيلية بين مستويي المؤسسة والوحدة.

---

(1) SAADI R. N. La gestion socialiste des entrprises en Algérie : Essai d’évaluation,OPU, Alger,1985, p. 134

المبحث الثالث:

التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية في المرحلة 1962 - 1988

المقصود بالتنظيم الداخلي للمؤسسة هو جملة ما تضعه المديرية من ترتيبات لتقسيم العمل بين هيئاتها وبين العاملين بها، وكذلك من أدوات التنسيق الضرورية بهدف التحكم في الأنشطة المختلفة وتوجيهها[1] . فالأمر يتعلق بموضوع الهيكلة الداخلية للمؤسسة، التي يجب بشأنها أن تكون ملائمة لمهام و أنشطة هذه االأخيرة، حتى تكون هناك فعالية في الأداء.

ونظرا لاتساع هذا الميدان وتنوع عناصره فقد آثرنا الاعتماد على النموذج التركيبي Synthétique الذي قدّمه الكاتب هنري منتزبارغ في كتابه الصادر في نهاية السبعينات والذي تناول فيه هياكل وديناميكية المنظمات.

فهنري منتزبارغ ميّز في دراسته لميدان هيكلة المؤسسات خمسة أشكال من الهياكل،Configurations structuelles وربطها بخمسة عوامل ظرفية facteurs de contingence ، ثم بيّن في كل شكل من أشكال الهياكل التي حددها ما يميزها من خصائص تتعلق بدرجة مركزة القرار وأساليب التنميط والأجهزة المستحوذة على الساطة فيها وما الى ذلك .

وأشكال الهياكل الخمسة التي حددها منتزبارغ هي : الهيكل البسيطStructure simple، البيروقراطية الميكانيكية Bureaucratie mécaniste، الهيكل المتفرع Structure divisionnalisée ، البيروقراطية المهنية Bureaucratie professionnelle، والهيكل المتوجّه Adhocratie.

أما العوامل الظرفية المحدّدة لها فهي : السّن Age، الحجم Taille ، النظام التقني Système technique، المحيط Environnement والسلطة Pouvoir .

وسنعتمد في هذا العمل على هذه العوامل الظرفية الخمسة لإبراز أهم ما ميّز التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية خلال هذه المرحلة الأولى.

أولا: التنظيم الداخلي في المؤسسة المسيرة ذاتيا

في حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا يمكن أن نعرض بايجازما كان يميّز" العوامل الظرفية " المحددة

----

(1) MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, Ed. d'organiation, Paris, 1982, p. 18.

لهيكليتها ، كما يلي :

- **السّن** : يرجع ظهور المؤسسات المسيرة ذاتيا، كوحدات صناعية، في غالبيتها إلى سنوات 1940 وما بعدها. فسنّها في عشرية الستينات لا يمكن اعتباره كبيرا. ثم إن الذين وضعوا أنظمة تسييرها غادروها بعد الإستقلال، فكان عليها أن تبدأ بداية جديدة.
- **الحجم** : حجم هذه المؤسسة كان يتميز على العموم بالصغر. فالأغلبية الساحقة من مؤسسات هذا القطاع كانت إما صغيرة أو متوسطة الحجم. حيث قدر عدد عمال 413 مؤسسة محصاة سنة 1964 بـ 15. 545 عاملا[1]، وهو مايعطي متوسطا قدره 38 عاملا لكل مؤسسة.
- **النظام التقني** : التكنولوجيا التي كانت تستخدم في هذه المؤسسات كانت بسيطة. ويتجلى ذلك من كون آلات وأجهزة هذه المؤسسات تعود كلها الى سنوات الأربعينات والخمسينات. كما أن عددا كبيرا منها، قدر بـ 42 % ، لم تكن في الحقيقة سوى ورشات حرفية[2].
- **المحيط** : المحيط كان بسيطا ومستقرا. حيث صار الطلب ضعيفا بعد مغادرة الأوربيين، ولم تعد هناك منافسة حقيقية من جانب العرض لأن أغلب المؤسسات كانت مشغولة بصعوبات تسييرها الداخلية.
- **السلطة** : السلطة الفعلية بهذه المؤسسة كانت تتجه نحو المركزية و ذلك بسبب تعيين مدير يمثل الدولة ويمسك بحيثيات العمل اليومي بالمؤسسة. فعلى هذا المستوى صارهذا الأخير مستحوذا بالفعل على كافة السلطات.[3] غير أنه يبقى تابعا لسلطة أعلى منه هي سلطة الوصاية.

هذه التوفيقة من "العوامل الظرفية" التي ميّزت المؤسسة المسيرة ذاتيا تجعل من شكل الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة يقترب من "الهيكل البسيط " La structue simple[4]. وهو الشكل الذي يكون فيه القرار ممركزا على مستوى القمة الإستراتيجية والتنسيق معتمدا على "التعديل المتبادل" L'ajustement mutuel والتنميط غير متطور والعلاقات بين أجزاء المؤسسة عضوية، بمعنى غير بيروقراطية. إلا أن ممارسة وصاية الدولة على المؤسسة المسيرة ذاتيا وتعيين مدير يمثلها على رأسها، تغلب عليه صفة الموظف أكثر من صفة المقاول، جعل هيكل هذه المؤسسة ينزع مع الوقت

---

(1) BOUSSOUMAH Mohamed, Op. cit., p.244

(2) Ibid., p. 35.

(3) Ibid., p. 151.

(4) MINTZBERG Henry, Op. cit., p. 274.

أيضا باتجاه "البيروقراطية الميكانيكية ". الشيء الذي ينجم عنه، بالإضافة إلى مركزة القرار، اللجوء الى التنميط في العمل والاعتماد على العلاقات الرسمية المكتوبة. وهي أمور تحد من فعالية أداء المؤسسة إذا لم تكن حاجات النظام الداخلي تستدعيها فعلا.

ثانيا : التنظيم الداخلي في باقي المؤسسات العمومية غيرالمؤسسة المسيرة ذاتيا.

التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC والشركة الوطنية وكذلك في المؤسسة الاشتراكية يكاد يكون هو نفسه، ولذلك آثرنا أن نتناوله في فقرة واحدة، تفاديا للتكرار.

وهذا التشابه في التنظيم الداخلي بهذه المؤسسات يعود بالأساس إلى :

- كون التسيير والتنظيم الفعليين بالمؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي وبالشركة الوطنية كانا متشابهين ولا يعرفان أي اختلاف يذكر(1)، وذلك لأن التسيير في كلا المؤسستين كان متأثرا بالتسيير الإداري. كما أن مركزة القرار وعملية التخطيط المركزي كانت تمارس على الجميع.
- وكذلك تعود إلى كون المؤسسة الاشتراكية امتدادا للمؤسستين السابقتين، لأنها هي التي ورثتهما.

فالعوامل الظرفية المتعلقة بالمؤسسة الاشتراكية تكاد تكون هي نفسها تلك التي ارتبطت بالمؤسسة العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي وبالشركة الوطنية.

وقد كان أهم ما يميزالعوامل الظرفية المرتبطة بهذه المؤسسات، ما يلي:

ا-السّن : بالنسبة للسن فإننا نجد أكبر المؤسسات العمومية سنا لم تظهر في أغلب الحالات إلا في العقدين الأخيرين من الحقبة الاستعمارية. ومع قصر هذه المدة يجب أن نذكّر أن هذه المؤسسات كانت قد شهدت قدوم تركيبة بشرية جديدة، خصوصا في المستويات العليا والوسطى من المسؤولية، بعد رحيل المعمرين. ثم أن هذه المؤسسات عرفت خلال مرحلة السبعينات عمليات استثمار كثيفة جعلتها وكأنها تعيش إنشاء جديدا. فالعديد من المؤسسات شهدت تضاعفا في عدد العاملين بها مرات عديدة وكذلك في عدد وحداتها ومنتوجاتها.

----

(1) NECIB Redjem, l’Entreprise Publique Algérienne , Op. cit., p. 44.

ولذلك فإن عادات العمل وطرق وكيفيات التصرف حيال أوضاع تتكرر باستمرار لم تتوفرلها الظروف الضرورية لتتشكل وتستقر في جو من البحث عن الفعالية.

ب - الحجم: فيما يخص الحجم، فإننا نجد أن هذه المؤسسة العمومية انتقلت من بضع مئات إلى آلاف وحتى إلى عشرات الآلاف من العمال في مدة قصيرة لاتتجاوز العشر سنوات. وقد كان يتم هذا النّمو من خلال إنشاء فروع جديدة. كما كان يتم أيضا من خلال إقامة مصانع ومركبات هي ذاتها تتميّز بالحجم الكبير، تبعا لتوجيهات المركز الذي كان يصيغ سياسته على أساس تلبية الاحتياجات الوطنية في مجموعها. وبهذا الحجم الكبير الذي بلغته وحدات المؤسسة الإشتراكية، كان هناك ضرورة لتحقيق التنسييق الداخلي للعمل المقسم بها باللجوء إلى مختاف وسائل التنسيق المعروفة والتي من أهمها : التنميط[1] La standardisation .

وقد كان هذا التنميط موجودا فعلا، حيث أنه كان جزءا من إتفاقات "المفتاح في اليد" و "المنتوج في اليد" التي أبرمتها المؤسسات الوطنية مع الشركات الأجنبية.

غير أن النمو السريع الذي حصل في المؤسسات الوطنية خلال فترة السبعينات كان قد اعتمد على يد عاملة وطنية لم تكن في غالبيتها العظمى ذات تجربة مهنية كبيرة ولا ثقافة صناعية تساعد على تقبل متطلبات العمل المنظم، الرتيب، والشغلات المجزأة والمنمّطة والإنظباط الصارم. فقواعد وطرق التنظيم اللاشخصية كانت غريبة عن الوسط العمالي المحلي، حتى أنها أصبحت تشكل مصدرا لعدم فعالية الأداء ولكثير من الإنسدادات[2].

أما الإصلاح الذي عرف بإعادة الهيكلية والذي كان من أهدافه التقليص من حجم المؤسسات الاشتراكية، فإن عملية التقسيم التي تمت في إطاره كانت قد جرت على مستوى المؤسسات الأم فقط. أما الوحدات وطاقاتها الانتاجية فلم تكن محل تقسيم، ولذلك فإن التأثير الذي كان يسببه الحجم في عملية الهيكلة الداخلية لم يكن ليتناقص بعد هذه الإصلاحات على مستوى الوحدات.

جـ - النظام التقني: في مجال الأنظمة التقنية، نجد أن أغلب المؤسسات كانت قد سعت الى الحصول على تكنولوجيا متقدمة بأنظمة تقنية تعتمد أساسا على تنميط طرق الإنتاج. وكان هذا الاختيار مميّزا لكل الصناعات: التعدينية، الكيميائية، الميكانيكية، الكهربائية، الإلكترونية، النسيجية، وغيرها.

----

(1) MINTZBERG Henry, Op. cit.,p. 20.

(2) TAYEB Said Amer, L'industrialiation en Algérie : l'Entreprise Algérienne dans le développement, Editions Anthropos, Paris, 1978, p. 35.

وكان من نتائج الحصول على هذه الأنظمة الإنتاجية المنمّطة أن كان العمل بها مقسما إلى شغلات بسيطة متكررة ومعايرة من حيث إستخدام الوقت ومستوى الأداء والسرعة وما إلى إليها[1]. وهذا التنظيم الذي ينسب إلى الأمريكي فريدريك وينسلاو تايلور هو في الحقيقة مصاغ لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وتخفيض التكاليف وزيادة مهارات العاملين (الجزئية). ويتم تبنيه للاستجابة لحاجات سوق تطلب منتوجات منمّطة لاتتغير التكنولوجيا المستخدمة في تصنيعها بسرعة.

من جهة أخرى نجد أن الأنظمة التقنية الإنتاجية المقامة بالمؤسسات العمومية الصناعية الوطنية لم يكن متحكما فيها في البداية، بحيث تطلب الأمر القيام بوضع برامج كثيفة للتكوين والاستعانة بالكفاءات الأجنبية[2]، وحتى اللجوء إلى صيغ للتعاون مع مؤسسات أجنبية تقضي بتحميلها المسؤولية الكاملة في ضمان سيرعملية الإنتاج.[3]

جـ - السلطة: السلطة في المؤسسة الإشتراكية تميّزت في الحقيقة بالمركزية الشديدة. لكن هذه المركزية لم تفرزها الظروف الخاصة بالمؤسسات فقط بل كانت في جانب كبير منها نتيجة تبني نظام إقتصادي مغلق يقوم على التخطيط المركزي. فأغلب القرارات كانت تتخذ على أعلى المستويات، وكثيرا ما يشترط أن تتم المصادقة عليها من طرف الوصاية. فهذه المركزية التي كانت مسلّطة على المؤسسة العمومية تجاوزت مستوى المديرية. وجعلت هذه الأخيرة محدودة التصرف في حل المشكلات التي تعرض باستمرار على مستواها. ولئن كانت المركزية في " البيروقراطية الميكانيكية" تعود بالفائدة على المؤسسة من حيث أنها تعزل مركزالإنتاج ليتفرغ للتصنيع وتتكفل المديرية بالمقابل بقضايا المحيط، فإن المديرية في المؤسسة العمومية الصناعية كانت مسلوبة الإرادة ولا تتمكن من الاستجابة لمحيطها إلا من خلال قنوات الإدارة المركزية، وهذه الأخيرة كما هو معروف قنوات معقدة وثقيلة.

من جهة أخرى نجد أن التقنيين قد أكسبهم دورهم التقني وضروراته أهمية خاصة. وهي سلطة حازوها مقابل بقية العاملين بالمؤسسة. غير أن ذلك كان يفيدهم في الحصول على المزيد من الامتيازات أكثر من أن يمكّنهم من التأثير في القرارات الإستراتيجية.

د- المحيط: أبرز ميزة تميز بها محيط المؤسسة العمومية هي بدون شك انغلاق النظام الإقتصادي الوطني وإعتماده على التخطيط المركزي. وقد كان لذلك تأثيره الواضح على واقع المؤسسة ومستقبلها.

---

(1) BOUZIDA Abderrahmane, Industries mécaniques et relations sociales dans le projet algérien, O.P.U., Alger, 1990, p. 33.

(2) TAYEB Said Amer, L'industrialiation en Algérie , Op. cit., p.66.

(3) ABDOUN Rabah, les formes de réaliation des ensembles industriels dans le secteur public en Algérie, in Revue du CREAD, n° 16, 4ème Trimestre, 1988.

أما ما كان يتعلق من هذا المحيط بالسوق، بالطلب والمنافسة، فإن تأثيره كان ضعيفا. فبالإضافة إلى بساطة هذا المحيط واستقراره، فإنه كان يتميّز بالاحتكار والتخلف. ولم يكن يمارس على المؤسسة أي ضغط، بل ينتظر منها هي أن تقوم بتغييره وتنميته.

هذا المحيط كان إذن ملائما لإقامة أنظمة بيروقراطية من شكل "البيروقراطة الميكانكية".

ومن خلال هذا العرض المختصر لخصائص العوامل الظرفية في حالة المؤسسة العمومية يتضح أن تأثير هذه العوامل كان باتجاه هيكل "البيروقراطية الميكانكية" على مستوى الوحدات. أما على مستوى المؤسسة فإن تعدد وتنوع منتوجات هذه الأخيرة جعلها تتجه بشكل طبيعي إلى "الهيكل المتفرع" La structure divisionnalisée .

غير أن هذا الشكل الهيكلي الذي بدا على المؤسسة موضوع الدراسة لا يجب أن يخفي بعض الجوانب التنظيمية السلبية مما كانت تشهده هذه الأخيرة .

فالبيروقراطية الميكانيكية المعروفة في المؤسسة الرأسمالية وسيلة لبلوغ مستويات عليا من الأداءات الفعالة. أما في حالة المؤسسة العمومية فقد كانت نظاما منقولا في إطار عملية تحويل تكنولوجي شمولي. ومع هذا النقل لم يكن هناك بد من اعتماد العمل بالتنميط واعتماد الوثائق الرسمية وعلاقات وقواعد العمل اللاشخصية. إلا أن كل ذلك كان يفتقد للتحكم، وهو ما جعل بيروقراطية هذه المؤسسة المحلية بيروقراطية لا تنتج فعالية. بل كانت في أغلب الأحيان سببا لغياب الفعالية ذاتها. لأن عدم التحكم كان يؤثرإحترام القاعدة على السعي وراء الأهداف الحقيقية للنظام[1].

----

(1) GELENIER Octave, Les secrets des structures compétitives, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1968, p. 33.

ثالثا: وظائف التسيير في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية

وظائف التسيير في المؤسسة هي جزء من تنظيمها الداخلي. ولقد أفردنا لها فقرة خاصة هنا لأهميتها في إيضاح سياسات المؤسسة في تناول هذه الجوانب المختلفة من تسييرها.

في المؤسسة المسيرة ذاتيا، رأينا أن الهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة كان يقترب من "الهيكل البسيط" وهو هيكل لم يعرف بعد التطور الكافي في تقسيم العمل بداخله وكذلك في تبنيه للقواعد المكتوبة والرسمية في العمل. ولذلك فإن الوظائف بالمؤسسسة المسيرة ذاتيا لا تكون متميزة تماما ومتطورة بشكل كبير.

أما في المؤسسات العمومية الصناعية من الأصناف الأخرى المتناولة أعلاه فإن الهياكل كانت مكتملة وتتوافق مع شكل "الهيكل المتفرع" La structure divisionnalisée على أول مستوى لتقسيم العمل بها، حيث أن التقسيم على هذا المستوى كان يتم على أساس السوق أو المنتوج. وأما على مستوى المديرية العامة وعلى مستوى الفروع، أي الوحدات، فإننا نجد أن التقسيم يعتمد على معيار "الوظيفة"، أي على أساس طبيعة الأنشطة التي يتم القيام بها.

والوظائف التي كان يتم أداؤها في أغلب المؤسسات كانت تخص ميادين الإنتاج، المالية، المستخدمين والتسويق. كما كان يضاف أيضا في سنوات الإستثمارات الكثيفة وظيفة التخطيط أو الإستثمار أو المشروعات.

وقد دأبت هذه المؤسسات على تجسيد هذه الوظائف في هياكل بثلاثة مستويات أساسية هي: المديرية، القسم، أو الدائرة، والمصلحة.

وفي إطار هذه الدراسة نحاول أن نبرز أهم ما كان يميز الوظائف الأساسية التالية بالمؤسسة العمومية: وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية، الوظيفة التجارية ووظيفة المستخدمين.

أولا : وظيـفة الإنتـاج

القيام بعملية الإنتاج هو النشاط الأساسي لكل مؤسسة إقتصادية. ذلك لأنه لايمكن لهذه الأخيرة وبالأخص الصناعية منها، في ظل الظروف العادية، أن تقوم بإيجاد منتوجات تقدمها لزبائنها إلا عبر هذا النشاط الإنتاجي.

وظيفة الإنتاج في مؤسسة حديثة عاملة في إقتصاد رأسمالي تتمثل بصفة عامة في القيام بتسيير عملية الإنتاج في إطار استراتيجية شاملة لتطور المؤسسة، وفي ظل نظام محدد للعمل والمسؤوليات، بتخطيط

وترتيب، وتحديد للكميات والآجال واعتبار لجانب الجودة والتحكم في التكاليف، مع الإحتفاظ بقدر من المرونة احتياطا لظروف غير متوقعة.

من جهة أخرى ونتيجة لتعقد عملية الإنتاج في كثير من المؤسسات فإنه كثيرا ما يضع السير العادي للانتاج أمام المسؤولين مشاكل تتعلق بالبرمجة والمتابعة والمراقبة. بحيث يلجأ في حلها إلى طرق وأدوات هي نتاج لأعمال نظرية تستند في أغلب الحالات على بحوث العمليات، الشئ الذي يستدعي إيجاد نظام إعلام ذي مصداقية و فعالية على مستوى الورشات.[1]

في المؤسسة العمومية الجزائرية، وخصوصا في عشرية السبعينات كان أهم ما ميّز وظيفة الإنتاج ما يلي :

- فقدان الأولوية أمام وظيفة الاستثمار[1] التي كلّفت بها الدولة المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة كانت محدودة الوسائل فاهتمت بالعاجل الذي هو تحقيق المشاريع الموكلة إليها ولم تركز على الإنتاج نفسه،
- عدم التحكم في التيكنولوجيا المحولة في إطار الاستثمارات الجديدة، حيث أن الأمر كان يحتاج إلى تكوين وتدريب وتجربة،
- الطاقة الانتاجية كانت مستغلة بدرجة متدنية تصل حتى مستوى 15%[2]. وأسباب ذلك متعددة، منها نقص التحكم التيكنولوجي وعدم استيعاب السوق وقلة الموارد المالية لتمويل الاستغلال، وسيادة النظام الإداري البيروقراطي خصوصا في ميدان إستيراد المواد الأولية وقطع الغيار،
- مستوى تكامل إنتاجي داخلي مرتفع، نتيجة لسياسة إقامة مركبات صناعية تهتم بإنتاج كل أجزاء المنتوج المراد، الشيء الذي كان يتسبب في بقاء كثير من الأصول غير مستغلة بدرجة كافية[3]،
- إرتفاع مستوى تكاليف الإنتاج، بسبب أقساط الإهتلاك المرتفعة والتبذير،[4]

----

(1)BOYER André et autres, Panorama de la gestion : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaines, Stratégie, Les Editions Chihab, Imprimerie A. Guerfi, Batna, 1997, p.96.

(2) MADOUCHE Hachemi, L’entreprise et l’économie algérienne, quel avenir ?, LAPHONIC, Alger,1988,p. 26.

(2) BRAHIMI A. Op. cit., p.139.

(3) Ibid., p. 186.

(4) Ibid.,.p. 217.

- التبعية الكلية في مجال صيانة الأجهزة والآلات للشركات الأجنبية[1].

ومع بداية الثمانينات خفّت على المؤسسة المشاريع الإستثمارية وبدأ الإهتمام بما سمي بمعركة الإنتاج، حسب التوجيهات السياسية الجديدة بعد المؤتمر الرابع للحزب. فتم إلزام المؤسسات بوضع مخطط للإنتاج من أجل تحكم أكبر في تلبية الحاجات الوطنية والعمل على الحد من التكاليف والرفع من مستوى الجودة والتفكير في إقامة حلقات الجودة.

وقد نتج عن هذا التركيز على الإنتاج تحقيق بعض النتائج الإيجابية والتي تمثلت في رفع مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية ومستوى إنتاجية العمل والتقليل من التكاليف [2]. لكن هذا الإتجاه إنعكس فيما بعد بسبب تقلص القدرة الإستيرادية للبلاد، فعادت مستويات الطاقة الإنتاجية المستغلة إلى الإنخفاض وكذلك إنتاجية العمل مع بروز ظاهرة تقادم الأجهزة والآلات التي بحوزة المؤسسات.[3]

ثانيا: الوظيفة المالية

عندما ظهرت الوظيفة المالية بالمؤسسة الرأسمالية كان إهتمامها منصبا بشكل أساسي على جمع الأموال الضرورية لضمان إستمرار نشاط المؤسسة وكذلك على المتابعة المستمرة لوضعها المالي حتى لاتقع في حالات عجز عن سداد ديونها. وبعد هذه البداية توسع الإهتمام ليشمل جانب مردودية الأموال المستخدمة بغية الوصول إلى التوجيه الأمثل لها. وتتلخص هذه الإهتمامات عادة في مفهومين إثنين هما: القدرة على الدفع (أو الملاءة) Solvabilité والمردودية Rentabilité [4].

نذكر في هذا السياق أن آفاق إهتمامات هذه الوظيفة يمكن أن تمتد إلى عدة سنوات تبعا لمدة عمليات التمويل التي يراد ضمانها.

في حالة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية ظلت دائما الحاجة ماسة إلى القيام بتسيير العمليات المالية الضرورية من خلال هياكل تنظيمية متخصصة، يقال أنها تؤدي "الوظيفة المالية". غير أنه وبالرغم من تماثل التسميات، فإن هذه الوظيفة تختلف بشكل جوهري في هذه المؤسسة عنها في المؤسسة الرأسمالية.

ففي حالة المؤسسة الجزائرية لم يكن هناك في الحقيقة أي اعتبار لمبديء "القدرة على الدفع"

----

(1) TAYEB Said Amer, L'ndustrialiation en Algérie , Op. cit., p. 119.

(2) BRAHIMI A. Op. cit., p.398 et399.

(3) BOUZIDI A. Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles, Enag/Edition, Alger,1999, p. 72.

(4) BOYER André et autres, Op. cit., p. 140.

و"المردودية". فالحجز على ممتلكات هذه المؤسسة وإشهار إفلاسها لم يكن إجراءا مقبولا في إطار القوانين المعمول بها. كما أن الربح لم يكن هدفا مقدما في سعي المؤسسة، حيث أنها كانت مكلفة أساسا بتنفيذ سياسة الدولة الإقتصادية وتحقيق مخططاتها التنموية[1].

فتمويل الإستثمار في حالة هذه المؤسسة كان يتقرر خارج هذه الأخيرة في إطار عملية التخطيط المركزي التي يصدر عنها ما يعرف ب"تخصيص المشروع"Individualisation .

ثم أن معايير إختيار المشاريع التي كان يتم العمل بها لم تكن تستند إلى معيار الربحية فقط. بل في أغلب الأحيان إلى إعتبارات سياسية وإجتماعية وإقتصادية كلية.

من جهة أخرى نجد أن تمويل الإستثمار كان كثيرا ما تمدد فترته وتزداد أغلفته، كلما حصل تأخر في الإنجاز أو إعادة لتقييم المشاريع. وهي حالة غالبا ما كانت تتكرر.

أما فيما يتعلق بتمويل الإستغلال فإننا نجد أن البنك كان ملزما بالرد بالإيجاب على طلبات التمويل التي تتقدم بهاالمؤسسة، حتى يتم تفادي كل توقف عن العمل. فالمؤسسة ترتبط ببنك واحد ملزم بالاستمرار في تمويلها حتى وإن أدى ذلك إلى السحب على "المكشوف" Découvert.

وهذا النمط من التناول أدى الى إيجاد وضعية غير طبيعية، حيث ساد في المؤسسات عجز مالي مزمن لا تكاد الدولة تسده بتطهير حتى يعاود الظهور مرة أخرى.

ثالثا - الوظيفة التجارية

هذه الوظيفة بدأت تتميز داخل المؤسسة الرأسمالية في الوقت الذي بلغت فيه هذه الأخيرة مستويات هامة من حجم رأس المال وعدد المستخدمين والتيكنولوجيا المستخدمة، التي جعلت مخاطرة عدم تصريف المنتوجات محسوسة الإرتفاع وبالغة التكلفة [2].

فالوظيفة التجارية كان عليها إذن أن تسعى في البداية إلى أن "تكشف بأحسن ما يمكن فرص البيع (...) من أجل تصريف المنتوجات بأسعار من شأنها أن تسمح بتغطية كل التكاليف والحصول على مستوى من الربح" [3].

في مرحلة تالية، ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات وتجاوز مستويات العرض مستويات الطلب، وجدت المؤسسة نفسها مجبرة أن تتبنى مقاربة جديدة في سعيها لتلبية حاجات زبائنها. فالمجهودات التي كانت تبذل في التعريف بالمنتوجات التي تمت صياغتها إنطلاقا من وجهة نظرالمؤسسة وحدها

----

(1) BOUZIDI A. Les années 90…, Op. cité, p. 71.

(2) BRANGER P. et autres, getion :les fonctions de l’entreprise, Librairie Vuibert, Paris, 1985, p.90.

(3) Ibid.

بدت مع الوقت مكلفة وقليلة الفعالية. ولذلك كان لابد من عكس الأمور والقيام قبل كل شيء بدراسة حاجات الزبائن التي يراد تلبيتها والرغبات التي يراد إرضاؤها ثم القيام بصياغة أو اختيار منتوج من شأنه أن يلقى قبولا واسعا لدى الزبائن[1] .

هذا التناول الجديد هو ما يعبر عنه بمصطلح "التسويق" Le Marketing.

في المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية لم تكن إشكالية تصريف المنتوجات تعرض بنفس الكيفية التي عرفتها المؤسسة الرأسمالية. فالمؤسسة العمومية الصناعية كانت مكلفة بتحقيق إستراتيجية تصنيعية شاملة، صيغت في ظل التطلع الى تحقيق الإستقلال الإقتصادي بالإعتماد على التخطيط المركزي، وكانت ضخامة المشاريع التي اندفعت هذه المؤسسة في تحقيقها على محدودية الإمكانيات التي كانت لديها، تتسبب في قلة التحكم في نشاطاتها.

ثم أن منتوجات هذه المؤسسة كانت موجهة للسوق المحلية التي لم تكن كما هو معروف منفتحة على العالم. فزبائنها لم يكن لهم خيار في قبول هذه المنتوجات من عدمه. كما أن هذه المنتوجات كانت حتى وإن لم تجد تصريفا لا تؤثر في وضعية المؤسسة أو استمراريتها. فنشاطها مضمون الاستمرار بفضل التمويل الذي يوفره البنك بدون إنقطاع.

لذلك فالوظيفة التجارية التي وجدت بالمؤسسة العمومية الوطنية لم تكن لها الأهمية ذاتها التي تعرفها الوظيفة التجارية بالمؤسسة الرأسمالية.

وفي هذا السياق نورد ما أدرجه الكاتب مارسيل كابي Marcel CAPET في كتابه DOPE من مقارنة بين هيكل لمؤسسة سوفياتية تعمل في إقتصاد مخطط ومؤسسة من نفس الحجم تعمل في الإقتصاد الفرنسي. فأوضح أن الوظيفة التجارية التسويقية تأخذ أهمية كبيرة في المؤسسة الفرنسية على عكس نظيرتها السوفياتية التي تظل فيها هذه الوظيفة غير متطورة.[2]

ومن مظاهر قلة الإهتمام بالجانب التجاري في المؤسسة العمومية الوطنية نذكر على سبيل المثال :

- غياب شبه تام لدراسات حقيقية للسوق،
- تقديم منتوجات بخصائص وجودة لا تلائم حاجات الزبائن ورغباتهم، لمدة طويلة دون تفكير في إمكانية عدم التصريف أو فقدان القيمة،
- تقديم منتوجات بأسعار بيع تقل عن أسعار التكلفة وانعدام الاهتمام بتوسيع دائرة الزبائن والبحث عن أسواق خارجية،

----

(1) CHIROUZE Yves, Le marketing : de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau,2ème édition, O.P.U., Alger, 1990, p. 15.

(2) CAPET Marcel et autres, D.O.P.E.,Tome1, les Editions d'organisation, Paris, 1986, p. 6.

- السعي إلى تغطية أغلب مناطق الوطن دون تشدد في مسألة مردودية نقاط البيع.

وقد كان من نتائج هذه الوضعية أن غيّب الجانب التجاري من العملية الإقتصادية في المؤسسة[1]. وبقي الإهتمام منحصرا في ضرورة الحفاظ على سير المؤسسات بغض النظر عن التدفقات القيمية الحاصلة على مستوى هذه الأخيرة. وهو منطق لم يكن ليتم تبنيه لولا النظام الإداري الذي كان يضمن للمؤسسة بقاءها من خارج الإنتاج الصناعي.

رابعا: وظيفة المستخدمين

ظهرت وظيفة المستخدمين بصفة مميزة في المؤسسة الرأسمالية مع تزايد أعداد العاملين بها وظهور بعض المشكلات المرتبطة بتجمع عدد كبير من الأشخاص بغرض القيام بعمل مشترك ولمدة طويلة.

وقد عرفت هذه الوظيفة تطورا كبيرا في ميادين اهتمامها. حيث بدأت بالمسائل ذات الطبيعة الإدارية ثم انتقلت إلى المسائل التي ترتبط بقوانين العمل وبحاجة المؤسسة إلى إيجاد تسيير ديناميكي لمواردها البشرية[2].

فمن الميادين التي تهتم بها هذه الوظيفة في المؤسسة الرأسمالية نذكرعلى سبيل المثال[3] :

- إدارة المستخدمين: والتي تعنى بتطبيق الترتيبات القانونية والتنظيمية وكذلك تلك التي تنص عليها الإتفاقيات الجماعية أو قرارات تسيير المستخدمين،
- تسيير المستخدمين: ويقصد به تسيير الإستخدام والأجور وكذلك التكوين ،
- الإعلام والإتصال: وذلك بوضع سياسة للإعلام وضمان الإتصال بالمؤسسة،
- تحسين ظروف العمل والأمن،
- القيام بالتحليل الإجتماعي الذي من شأنه أن يسمح بصياغة سياسات ملائمة تخص المستخدمين.

وباختصار نقول أن هذه الوظيفة تؤدى في إطار الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة من أجل استغلال المواردالبشرية، كقوة مساهمة في العمل والإبداع، في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.

في حالة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية عرفت هذه الوظيفة أهمية خاصة. وقد كان ذلك بسبب إنطلاق مشاريع الإستثمار التي تطلبت تشغيلا واسعا وكذلك بسبب صدور النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات وبالقانون العام للعامل.

----

(1) HENNI Ahmed , LA DETTE, ENAG Edition, Alger, 1992, p. 17.

(2) MARTORY B. et CROZET D., Gestion des ressources humaines, Ed. 3ème édition, Paris, 1988, p. 8.

(3) BRANGER P et autres, Op. cit., p. 346.

فقد كان لابد من القيام بإدارة وتسيير المستخدمين بالرغم من نقص الكفاءات الضرورية لذلك ومن الإرتفاع الكبير والسريع في أعداد العاملين.

إلا أن هذا الاهتمام كان يفتقد للتحكم الكافي وذلك بسبب النمو السريع للمؤسسة. ففي ظل هذا النمو السريع كان التشغيل والتكوين المكثفان لا يعتمدان على معايير قبول صارمة، بسبب ندرة الإطارات والعمال المؤهلين، الشيء الذي تسبب مع الوقت في إيجاد أعداد من العاملين تتجاوز إلى حد كبير الحاجات الحقيقية للمؤسسة مع تدني مستوى الكفاءة لديهم(1).

من جهة أخرى كانت المناصب في السنوات الأولى لعملية التنمية تسند لأشخاص ليس لديهم مستوى تعليمي عال. وقد كان هؤلاء لايستريحون في عملهم لوجود إطارات جديدة بمستوى تعليمي يفوق مستواهم. فكانوا يمارسون على كل عنيد فيهم مختلف أساليب التهميش والإبعاد حتى يتحقق إنصياعهم أو يتركون بالمرة عملهم(2). والطيب سعيد عامر وعبد الحق لعميري يؤكدان أن مثل هذه التصرفات أدت مع الوقت إلى إيجاد سلم كفاءات مقلوب بالمؤسسة(3)، لاتجني منه هذه الأخيرة سوى التدهور المستمر في كل نواحيها : التسييرية، الإنتاجية، التجارية، المالية وحتى الإجتماعية.

أما فيما يخص الجوانب المتعلقة بظروف العمل فإننا نجد أن الدولة لم تتأخرعن صياغة النصوص القانونية والتنظيمية التي من شأنها ضمان راحة العمال وسلامتهم أثناء أدائهم لعملهم. حيث تم تأسيس لجنة حفظ الصحة والأمن بكل وحدة وذلك بموجب النصوص التي حملت ما عرف بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات. كما تم تأسيس اللجنة الإجتماعية والثقافية بموجب نفس النصوص وذلك من أجل الاهتمام بالشؤون الإجتماعية والثقافية للعمال بمساهمة من المؤسسة. هذا بالإضافة الى تأسيس عملية المشاركة العمالية في التسيير.

أما بخصوص الإتصال في المؤسسة فإنه كان لايتم بشكل سليم. فبالإضافة إلى المسائل التقنية التي كانت تفتقد للتحكم الكافي لنقص الكفاءات وتدني مستوى التنظيم، نجد أن العلاقات الإجتماعية –المهنية في هذه الأخيرة كانت تتميز بحجب المعلومات وبالإنقسامات والخلافات الجهوية والفئوية(4) وبنقابة عمالية مؤثرة وصراعات حول المزايا التي يمنحها التمثيل العمالي. وهو الشيء الذي لم يكن يخدم المؤسسة التي كاد يغيب كيانها الخاص عن أذهان الموجودين بها.

----

(1) TAYEB Said Amer, L'industrialiation en Algérie , Op. cité, p. 54.

(2) TAYEB Said Amer, Le développement industriel de l'Algérie,..., p. 312.

(3) LAMIRI Abelhak, Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, PRESTOM Editions, Imprimerie ANEP, Rouiba, 1993, p. 28.

(4) TAYEB Said Amer, Le développement indutriel de l'Algérie, Op. cit.,p. 60.

المبحث الرابع:

إعادة هيكلة المؤسسات الإشتراكية الصناعية

في سنة 1979 قرر حزب جبهة التحرير الوطني الحاكم، من خلال مؤتمره الرابع، إجراء تقييم شامل لكل ما تم إنجازه في الميدان الإقتصادي منذ إنطلاق عملية التنمية الوطنية حتى نهاية عشرية السبعينات. وعلى ضوء التقييم الذي جرى، قرر المسؤولون على البلاد إعادة النظر في إستراتيجية التنمية الوطنية المتبناة سنة 1966 وتبني إستراتيجية تعتمد على النمو المتوازن [1] وذلك بسبب تأخر العديد من القطاعات الأخرى، من غير القطاع الصناعي، عن ركب التنمية حسب الهيئات التي قامت بالتقييم.

كما قرر هؤلاء المسؤولون أيضا القيام بإعادة هيكلة عضوية ومالية على مستوى المؤسسات العمومية، وذلك من أجل تقليص أحجام هذه الأخيرة ليسهل التحكم في تسييرها. فقد بيّن التقرير التقييمي في هذا الميدان أن المؤسسة العمومية كانت تعاني من مشاكل وصعوبات عديدة، حدّت من قدرتها على استغلال الطاقات الإنتاجية التي أقامتها.

ومن أهم هذه المشاكل والصعوبات يذكر عبد المجيد بوزيدي[2] :

- ضعف مستوى استخدام الطاقات الإنتاجية الموضوعة،
- تدني إنتاجية العمل،
- إرتفاع تكاليف التكاليف الإنتاج،
- عدد عمال يتجاوز الى حد كبيرحاجات المؤسسة،
- عجز مالي مزمن.

وقد تمثلت إصلاحات إعادة الهيكلة العضوية التي تم تبنيها في هذا الصدد في إعتماد تقسيم هذه المؤسسات من خلال ترقية العديد من وحداتها وبعض أنشطتها إلى مستوى مؤسسات قائمة بذاتها.

كما تبع ذلك هيكلة مالية أوجبتها ضرورة تخصيص أصول وخصوم المؤسسات الجديدة وكذلك ضرورة رسملتها لإعادة إنطلاقها من جديد.

عملية إعادة الهيكلة كانت نتائجها حسب المسؤولين الذين قاموا بها إيجابية من حيث رفع نسبة استغلال الطاقات الإنتاجية المقامة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته[3].

----

(1) BENISAD Med El-Hocine, La réforme économique…, Op., cit., p. 8.

(2) BOUZIDI A., Les années 90 de l'économie algérienne Op. cit., p. 71.

(3) BRAHIMI A. Op. cit., p. 398 et 398.

أما المنتقدين لتلك العملية فكانوا يرون فيها :

- عدم الانسجام بين الهدف المتمثل في تحسين تسيير واستغلال المؤسسات والوسيلة التي تمثلت في تقليص حجمها. وذلك لأن حجم الوحدات الإنتاجية لم يتغير. بل تغير حجم المؤسسات ولهذا السبب فإن بويعقوب يرى أن إعادة الهيكلة إنما جاءت لممارسة تحكم أكبرمن المركز في قرارات المؤسسة،[1]
- تحطيما لفرق العمل التقنية التي أقامتها المؤسسات الكبيرة على مدى سنوات بتفريق عناصرها على المؤسسات الجديدة،
- إخلالا بمعايير الترقية للمناصب العليا بسبب الحاجة التي ظهرت إلى شغل المناصب الشاغرة بالمؤسسات الجديدة،
- إقامة بعض المؤسسات الجديدة التي لم تكن تجد سوقا لتصريف منتوجاتها.

والخلاصة أن إعادة الهيكلة لم تحمل تغييرا جوهريا في طبيعة النظام الإقتصادي القائم واكتفت بتقليص أحجام المؤسسات للحد من قوتها واستقلاليتها تجاه المركز، في محاولة لتحسين آليات التسيير الإداري للاقتصاد الوطني التي بدأ يجري العمل بها منذ نهاية عشرية الستينات. وقد صاحب هذه الإصلاحات إدخال لبعض التعديلات على نظام التخطيط المركزي الوطني باتجاه توسيع سيطرة المركز على النشاط الإنتاجي. الشي الذي ينم عن استمرار قناعة المسؤولين بالبلاد بنجاعة الخيارات الاقتصادية لتلك المرحلة ومراهنتهم على نجاحها.

غير أن ظروفا دولية وأخرى محلية تلاحقت وتسارعت تداعياتها بعد 1986 ، وكان من آثارها أن تراجعت ثقة المسؤولين بنجاعة التسيير الإداري للاقتصاد. وبدأ يجري التحضير لاعتماد تغييرات جوهرية على تنظيم الاقتصاد الوطني وتسييره بحيث يفسح المجال للمبادرات الفردية. وقد أسفر ذلك في النهاية عن إصلاحات جديدة شملت إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني في مجموعه والمؤسسات العمومية العاملة به. وكان ذلك تدشينا لمرحلة جديدة خصصنا لها كما ذكرنا من قبل الفصل الثاني من هذا الجزء.

----

(1) BOUYACOUB A., Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée , in revue du CREAD.,n°14, 1987.

الفصل الثاني

المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية

منذ 1988 الى اليوم

لم تكد تمر بضع سنوات على انطلاق إصلاحات إعادة هيكلة المؤسسة العمومية حتى بدأ الحديث عن إصلاحات جديدة كان يحضر للقيام بها على مستوى هذه الأخيرة. وبدون إجراء أي تقييم رسمي لنتائج إعادة الهيكلة، تقررالمرور إلى إصلاحات جديدة. كما لو أن ذلك كان ناتجا عن قناعة راسخة بضرورة تحريرالنشاط الإقتصادي بالبلاد والتخلي عن نظام التخطيط المركزي وآليات الظبط الإداري.

فالتوجه الجديد الذي ظهر في هذه الفترة بخصوص إدارة الإقتصاد الوطني، وفي إطاره، المؤسسات العمومية، جاء في ظروف شهدت فيها البلاد إنخفاضا شديدا في مداخيلها من العملة الصعبة بفعل إنهيار أسعار النفط في الأسواق الدولية. حيث أن السلطات العمومية وجدت نفسها مدفوعة إلى الحد من عجز المؤسسات العمومية وجعلها مركزا منتجا للثروة لضمان استمرار عملية التنمية.

هذا الدور الجديد الذي أريد أن تناط به المؤسسة العمومية كان يتطلب في الحقيقة إحداث لامركزية حقيقية فيما يتعلق بالقرار الإقتصادي على المستوى الجزئي وانفتاحا نسبيا على الإقتصاد العالمي على المستوى الكلي. فالإصلاح كان يمس جوهر النظام السابق المتمثل في التخطيط المركزي.

لكن الإتجاه الإشتراكي لم يتم التخلي عنه بمجرد الشروع في الإصلاحات الجديدة. لأن القانون 01-88 الذي إفتتح سلسلة نصوص الإصلاحات المقررة استمر في اعتبار المؤسسة الاقتصادية العمومية مؤسسة إشتراكية. حتى بدت الاصلاحات الجديدة وكأنها استلهمت من تجارب من الاصلاحات التي قامت بها بعض البلدان الاشتراكية الأخرى مثل المجر والصين اللتان كانتا تسعيان إلى إقامة نظام إقتصادي اشتراكي يعتمد على آلية السوق. (1)

غير أن الأحداث التي عاشتها البلاد بعد أكتوبر 1988، ومنها صدور دستور فيفري 1989، وفتح المجال أمام حرية التعبير والعمل السياسي الحر، جعل المرجعية الإشتراكية للنظام الإقتصادي الوطني تختفي في صمت.

----

(1) أنظر مثلا بوزيدي عبد المجيد والتجربة المجرية، 25 questions ، مرجع سابق، ص.90.

بعد ذلك أصبح الكلام صريحا عن الإنتقال إلى إقتصاد السوق والانفتاح الفعلي على الاقتصاد الخارجي. وهو ما رافقته تغييرات متتالية في النصوص القانونية الأولية للإصلاحات عبر سنوات عشرية التسعينات وإلى غاية اليوم.

ولدراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية في هذه الفترة وإلقاء الضوء على التحولات التي شهدتها، نتطرق في هذا الفصل إلى الجوانب التالية :

- الاصلاحات المتعلقة بالنمط الجديد لسير الاقتصاد الوطني،
- الاصلاحات المتعلقة بالهيئات الجديدة المكلّفة بالإشراف والمراقبة على المؤسسة العمومية الاقتصادية،
- الاصلاحات المتعلقة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، في خصائصها القانونية وفي هياكلها الأساسية وكذلك في تنظيمها الداخلي.

وقد خصصنا لكل جانب من هذه الجوانب مبحثا مستقلا.

المبحث الأول :

النمط الجديد لسيرالإقتصاد الوطني بعد إصلاحات 1988

تقتضي مسألة تمكين المؤسسة العمومية الإقتصادية من الاستقلالية الذاتية Autonomie حتمية تغيير نمط سير الإقتصاد الوطني في مجموعه. وذلك من أجل خلق الشروط الضرورية لظهور المبادرة على مستوى المؤسسة وتقبل المسؤولين على هذه الأخيرة تحمل تبعات قراراتهم. بمعنى أن المعطيات التي تفرزها النشاطات الاقتصادية وتؤسس عليها القرارات يجب أن تكون موضوعية وغير ناتجة عن تدخلات إدارية.

ولتوضيح جوانب النمط الإقتصادي المعتمد في البلاد بعد سنة 1988 نعرض فيما يلي للأبعاد الثلاثة المكونة لهذا النمط كما تناولناها في الفصل الأول.

أولا : بعد تنظيم الإقتصاد الوطني .

في ظل النمط السابق كانت المؤسسة العمومية تخضع لرقابة قبلية، أثنائية وبعدية، ومن مراكز متعددة، تتمثل عادة في الوزارة الوصية، وزارة المالية، وزارة التجارة، وزارة العمل ووزارة التخطيط. وبما أن تأطير ومراقبة هذه المؤسسات كان إداريا فقد كانت تلك الهيئات تهتم فقط بمدى موافقة التصرفات للنصوص ولا تعنى بمسائل حسن التسيير وفعالية الأداء[1]. هذا المناخ الذي إمتلأ مع الوقت بالنصوص إنتهى فيه أغلب المتدخلين الى الخضوع لحرفية النص، درءا لكل مسؤولية. فكان أن صار النظام بيروقراطيا، أفقد المؤسسة كل حيوية وجعلها كيانا تابعا تماما للمركز.

والاصلاحات الجديدة كانت تهدف إلى تحرير المبادرة في المؤسسة. فكان يتوجب عليها إزالة هذه الطريقة من الرقابة وإبدالها برقابة بعدية تترك للمؤسسة حرية الحركة.

ولذلك فقد اعتمد التنظيم الجديد للاقتصاد الوطني على أساس الفصل بين ثلاثة أنواع من الحقوق، فيما يتعلق بالمؤسسة العمومية الاقتصادية [2]:

- حق المالك الذي هو الدولة،
- حق المساهم، الذي يتشخص في "صنادق المساهمة "،

----

(1) DEBBOUB Y. Op. cit., p. 13.

(2) BOUZIDI A. 25 questions…. , Op. cit., p. 147.

- وحق المسير الذي يعود إلى المؤسسة.

وقد كان يرجى من خلال هذا الفصل إبعاد كل تدخل للدولة، بمختلف هيئاتها، في تسيير المؤسسة بصفة مباشرة وتكليف صناديق المساهمة بالمراقبة الاستراتجية للتحكم بصيرورتها.

ولأهمية هذه المؤسسات المسّمات بصناديق المساهمة وتلك التي خلفتها من بعد في إطار النظام الاقتصادي الجديد فقد خصصنا لها مبحثا مستقلا.

ثانيا : آليات الضبط المعتمد في إصلاحات 1988

تقرر في إطار الاصلاحات الجديدة أن يتم التخلي عن طريقة الضبط الإداري وأن تتبنى بدلا منها طريقة الضبط الاقتصادي. وهو ما يعني أن توضع المؤسسة أمام معطيات موضوعية تقررها الظروف الاقتصادية، وعلى رأس هذه المعطيات نظام أسعار يعتمد على قوى العرض الطلب، أي السوق.

ومن أجل ذلك تم تبني إصلاحات شملت أدوات الضبط المعتادة: نظام الأسعار، نظام الأجور، نظام الإئتمان، نظام التجارة الخارجية والنظام الضريبي.

I- نظام الأسعار

نظام الأسعار كان قد شهد عدة تغييرات في إطار تكييفه مع سياسة الدولة المعتمدة على التخطيط المركزي. وبالرغم من المرونة التي أدخلت عليه مع بداية الثمانينات فإنه بقي متسما بطابعه الإداري وغير ملائم لمقتضيات المرحلة الجديدة الحاملة لمشروع الإستقلالية.

فالإصلاحيون كانوا يبحثون عن نظام أسعار يتلاءم مع حرية المبادرة لدى المتعاملين وكذلك مع سياسة الدولة في ميادين حماية القدرة الشرائية للمستهلك وتشجيع الأنشطة الاقتصادية ذات الأولوية أو الأهمية الإستراتيجية[1].

ولقد تجسد هذا التصور من خلال المرسوم 90-88 الذي اعتمد صنفين رئيسين من الأسعار هما :

- الأسعار الحرة،
- والأسعار المقننة أو المنظمة.

وقد كانت منذ البداية معظم منتوجات المؤسسات العمومية مصنفة في إطار الأسعار الحرة. فكان أن شهدت منتوجات هذه الأخيرة زيادات هامة في أسعارها بمجرد دخول النصوص الجديدة حيّز التطبيق.

---

(1) DEBBOUB Y. Op. cité, p. 96.

و بعد مرسوم 90-88حدثت تعديلات أخرى في نظام الأسعار كانت كلها تسيرباتجاه توسيع مجال الأسعار الحرة.

II – نظام الأجور

في المرحلة السابقة كانت الأجور تتحدد وفقا للترتيبات التي جاء بها القانون العام للعامل سنة 1978 والذي كان يتمحور حول فكرة التسيير المركزي للأجور في كل القطاعات.

وقد صارت هذه النظرة متجاوزة بعد 1988 بحكم أن فلسفة الإصلاحات الجديدة كانت تتسم بضرورة ترسيخ اللامركزية والبحث عن الفعالية في الأداء. فقرار الأجور كان لابد أن يصير من شأن المؤسسات نفسها، لأن هذه الأخيرة تبقى هي الجهة الوحيدة القادرة على ربط الأجر بالكفاءة الحقيقية وبالمجهود الفعلي[1] .

ولذلك جاءت قوانين العمل الجديدة بعد 1990 بإعادة القرارات المتعلقة بالأجور إلى المؤسسات، بجعلها تتحدد في إطار اتفاقيات جماعية بين هذه الأخيرة وممثلي العمال الذين صاروا يتمتعون بحق الإضراب لفرض حقوقهم.

III- النظام الضريبي

النظام الضريبي الذي كان معتمدا في المرحلة السابقة كان يتسم بالتعقيد وبتعدد أنواع الرسوم والضرائب وكذلك بمستوياتها العالية، تماشيا مع فكرة مركزة الموارد المالية للبلاد ليعاد توزيعها من طرف الدولة.

ومن أهم الإصلاحات التي جاء بها النظام الجديد تخفيفا على المؤسسة وتشجيعا لمبادراتها نذكرعلى سبيل المثال[2] :

- تبني فرض الضريبة على المؤسسة فقط باعتبارها الشخص المعنوي ذي الكيان القانوني والتخلي عن فرضها على الوحدات،
- تخفيض معدل الضريبة على الأرباح والتي كانت في مستوى 60 %،
- تبسيط بنية الضريبة المباشرة بإدخال الرسم على القيمة المضافة،
- الاستخدام الأفضل للحقوق والرسوم الجمركية من أجل حماية المنتوج الوطني.

----

(1) BRAHIMI A. Op. cité, p. 422.

(2) DEBBOUB Y. Op. cité, p. 110 et suivantes.

ولقد بدأت عملية إعادة النظر في النظام الضريبي الذي كان قائما من خلال النصوص التي صدرت بداية 1992. كما استمرت عملية التعديل والتبسيط وتخفيض مستويات الرسوم والضرائب على مدى السنوات اللاحقة، خصوصا عبر قوانين المالية السنوية. ومن ذلك، إلغاء بعض الرسوم مثل الدفع الجزافي .V.F وتخفيض مستوى الضريبة على أرباح الشركات .I.B.S إلى 25 % من خلال قانون المالية التكميلي لسنة 2006، وإلغاؤها تماما بالنسبة للأنشطة الموجهة للتصدير.

IV- نظام الإئتمان

رأينا بخصوص عملية تمويل أنشطة المؤسسات الإستثمارية أو الإستغلالية أن علاقتها مع البنك في المرحلة السابقة لم تكن مبينة على مبدأ الإئتمان. ذلك لأن البنوك لم تكن مخيّرة في مسألة تلبية طلبات تمويل المؤسسات من عدمها. فقد كانت بمثابة شبابيك لتوزيع موارد رصدت من أجل ضمان سير المؤسسات الإقتصادية الأخرى.

غير أن المعطيات الجديدة التي جاءت بها إصلاحات الإستقلالية جعلت من البنوك، على غرار المؤسسات الإقتصادية العمومية الصناعية، مؤسسات إقتصادية تتمتع هي الأخرى بالإستقلالية الذاتية. وهو ما يعني أن المسؤولين على البنوك أصبحوا هم الآخرون يتحملون مسؤولية صيرورة مؤسساتهم، وخاصة من حيث وضعيتها المالية.(1)

وقد كان هذا التطور مؤسّسا لعودة العمل بمبدأ الإئتمان في العلاقة بين البنك والمؤسسة العمومية الإقتصادية. وهو ما يستدعي الرجوع إلى ممارسات وأساليب دراسة وتقييم لطلبات التمويل التي تتقدم بها المؤسسات المقترضة، سواء لتمويل مشاريع إستثمارية أو دورات إستغلالية.

هذه المرحلة الجديدة كان يراد فيها تحقيق الفطام الفعلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية بقطع الحبل السّري الذي كان يربطها بخزينة الدولة، فلا تطمع في تمويل بنكي مستقبلا إلا بتقديم ضمانات على رد ديونها وبالإقناع بنجاعة توجيه نفقاتها.

V- نظام التجارة الخارجية

في بداية السبعينات تم وضع نظام احتكار التجارة الخارجية من طرف الدولة، تماشيا مع مقتضيات التنمية المخططة مركزيا، وذلك بإسناد مهمات الإستيراد والتصدير إلى المؤسسات العمومية الرئيسية. وبمناسبة إصلاحات إعادة الهيكلة تم تعديل هذا النظام سنة 1984 بهدف إدخال شيء من المرونة على

----

(1) DEBBOUB Y. Op. cit., p.,132.

آلياته. غير أن طبيعة النظام البيروقراطية كانت تحول بينه وبين الفعالية. كما كانت تتناقض مع فكرة الانفتاح التي جاءت بها الاصلاحات الجديدة.

لذلك تم تبني نظام جديد للتجارة الخارجية بعد 1988 ليناسب المرحلة. وكانت الأداة المعتمدة في إقامة هذا النظام في بداية التسعينات هي ما عرف بـ"ميزانية العملة الصعبة"[1] التي كانت تخصص للمؤسسة وتكون هي حرة في استعمالها. لكن الجانب الذي لم تكن المؤسسة حرة فيه هو حجم هذه الميزانية. فهذا الأخير كان يتحدد على مستوى المركز، حيث يؤخذ في الإعتبار قدرة البلاد الاستيرادية خلال الفترة التي تغطيها الميزانية.

ثم تم التخلي في مرحلة لاحقة عن هذا النظام من أجل تبني نظام صرف محدود للدينار. وهو نظام لا يحد فيه مبدئيا المؤسسة عن الاستيراد إلا قدرتها المالية.

أما فيما يتعلق بالحواجز الجمركية فإن مفاوضات طويلة بشأنها جرت وما زالت تجري مع المنظمة الدولية للتجارة بغرض الإنضمام اليها. كما تم الإتفاق مع الاتحاد الأوروبي على الشروع في إزالة الحواجزالجمركية بين المنطقتين ابتداءا من شهر سبتمبر 2005 وحتى سنة 2012 .

ثالثا : الإستثمار

في إصلاحات 1988 تقرر أن تتحمل المؤسسة العمومية الاقتصادية بنفسها مسؤوليتها عن نتائج نشاطاتها، حيث أن الدولة لم تعد تجيب على التزامات المؤسسة. كما أن هذه الأخيرة لا تجيب على التزامات الدولة.

ولذلك فإن القاعدة العامة صارت تقضي بأن تقرر المؤسسة العمومية الاقتصادية بنفسها في كل ما يتعلق باستثماراتها. ويتم التمويل تبعا لذلك من خلال اتفاق ثنائي بينها وبين البنك، بدون تدخل من أي طرف آخر.

أما في حالة إلزام الدولة المؤسسة بمشاريع محددة لخدمة أهداف إستراتيجية خاصة بها فإنها تتحمل كل التبعات التي تنتج عن ذلك.

وفي هذا الإطار نجد أن إصلاحات 1988 أبقت على الهيئة المركزية للتخطيط بغرض القيام بتخطيط مركزي مكيّف مع معطيات المرحلة الجديدة[1]. لكن الظروف التي مرت بها البلاد بعد 1988 لم تسمح باعتماد أي مخطط تنموي بعد المخطط الخماسي الثاني.

BOUZIDI A. 25 questions…, Op. cit., p.109.

المبحث الثاني

الهيئات المكلفة بالاشراف والمراقبة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

من المبادىء الأساسية في إصلاحات 1988 نجد كما ذكرنا آنفا مبدأ إبعاد الدولة عن ميدان التسيير وكذلك عن ميدان المراقبة الاستراتيجية على المؤسسات العمومية الإقتصادية. فالأول أوكل للمؤسسات نفسها، أما الثاني فأوكل في مرحلة أولى لمؤسسات عرفت بـ "صناديق المساهمة ". ثم في مرحلة ثانية حيث عدلت مهام هذه الأخيرة ونظامها فصارت "شركات قابضة". ثم عدلت مرة أخرى فصارت كما هي الآن "شركات تسيير المساهمات ".

أولا - صناديق المساهمة Les fonds de participation

صناديق المساهمة هي عبارة عن مؤسسات مالية "مكلفة بتسيير محفظة أوراق قيم منقولة لحساب الدولة" [1]، وذلك "بضمان ما تمثله من قيم الأسهم والحصص والعقود أو القيم الأخرى التي هي مكلفة بتسييرها "[2]. كما تهتم "بدراسة وبوضع كل إجراء من شأنه أن يشجع على التوسع الإقتصادي والمالي للمؤسسات الإقتصادية التي بحوزتها أسهما "[3].

ومن أجل أدائها للمهمة التي أوكلت لها، وضعت الدولة تحت تصرف هذه المؤسسات الموارد الضرورية، من مالية وبشرية، كما حددت لها الإطار التنظيمي الذي تنشط ضمنه.

فصناديق المساهمة تتمتع برأسمال يأتي من : [4]

- مساهمة من الدولة على شكل رأسمال أولي أو على شكل محفظة أسهم تمثل رأس المال الذي تملكه الدولة في المؤسسات،
- أخذ مساهمات في ممتلكات مؤسسات عمومية، بالإشتراك مع صناديق مساهمة أخرى.
- بطرح سندات مضمونة من طرف الدولة.

أما بخصوص الموارد البشرية فإن هذه الصناديق كانت قد زودت حسب الوزير الأول بخيرة الإطارات

----

(1) DEBBOUB Y. Op. cit., p. 15.

(2) Loi 01-88, citée par DEBBOUB Op. cit., p.15.

(3) Ibid.

(4) BOUZIDI A. 25 questions…, Op. cit., p. 149.

المعروفين بالكفاءة والتفاني . [1]

ويستغل صندوق المساهمة هذه الموارد في إطار نظام يتميّز بوجود هيئتين Organes هما مجلس الإدارة والمدير. وهناك أيضا الجمعية العامة، إلا أنها تقع على مستوى الحكومة، وهي لا تعنى فقط بصندوق واحد، بل بكل الصناديق.

I - مجلس الإدارة[2]

يتشكل مجلس إدارة للإشراف على أنشطة صندوق المساهمة من أعضاء معيّنين من طرف الدولة. ويؤدي هؤلاء مهمتهم بصفة دائمة ومستمرة في الصندوق. ويقوم بتنسيق أعمالهم العضو المعيّن كرئيس للمجلس.

وتتلخص مهام مجلس إدارة صندوق المساهمة فيما يلي :

- تحضير إجتماعات المجلس،
- الإهتمام بإنجاز أعمال خبرة تتعلق بميادين خاصة يطلبها من المختصين،
- القيام بأعمال إعلامية أو أعمال متابعة متعلقة بفرع نشاط ما أو بتكنولوجيا ما،
- القيام بمهمات دراسية.

ومثل هذه الأعمال يتم إقرارها من طرف مجلس الإدارة ويسهر المدير العام للصندوق على تجسيدها.

II - المدير العام [3]

يتم تعيين المدير العام من طرف مجلس الإدارة، من خارج أعضائه وباقتراح من رئيسه. كما يحدد المجلس مدة عهدته ويبيّن صلاحياته. أما بخصوص إنهاء مهامه، فبالإضافة إلى الحالات العادية من نهاية عهدة وإستقالة وما إليها، فإن مجلس الإدارة يحق له في كل وقت عزل المدير العام باقتراح من رئيسه.

أما فيما يتعلق بالصلاحيات، فإن المدير العام يقوم بضمان سير الإدارة العامة، التي تمثل الهيئة التنفيذية لقرارات وتوصيات المجلس، كما يمثل الصندوق في علاقاته مع الأشخاص الآخرين في حدود موضوعه الإجتماعي.

كما يمارس المدير العام السلطة السلمية على كل عمال الصندوق، ويعيّن، بعد رأي المجلس، المديرين، وتحت مسؤوليته، باقي العاملين.

----

(1) DEBBOUB Y. Op. cit., p. 17.

(2) Ibid., p. 18

(3) Ibid., p. 19.

III - الجمعية العامة[1]

تتشكل الجمعية العامة الخاصة بصناديق المساهمة من أشخاص معيّنين إسميا بمرسوم. ويحدد نفس المرسوم كيفيات إنهاء مهامهم.

ولقد جاء المرسوم رقم 88-120 حاملا لتشكيلة هذه الهيئة التي تكوّنت من خمسة عشر عضوا من الحكومة، يشاركهم بصوت استشاري مندوب التخطيط ومدير الخزينة ومحافظ البنك المركزي. وهذه التشكيلة هي هيئة مشتركة كما ذكرنا من قبل تخص جميع صناديق المساهمة التابعة مباشرة للدولة. وتنعقد كجمعية عامة بخصوص كل صندوق مساهمة بصفة منفردة.

ويتكفل الأعضاء بممارسة حق المساهمين بصفة تضامنية باسم الدولة ولحسابها.

أما القرارات فتتخذ في الجمعيات العامة العادية بالأغلبية البسيطة وبأغلبية ثلثي الأعضاء في الجمعيات العامة الإستثنائية.

وتقوم الجمعية العامة برفع تقريرها للحكومة بخصوص القرارات التي تتخذها كجمعية عامة لكل صندوق. ولمراقبة نشاط الصندوق نفسه تعيّن الجمعية العامة محافظا أو محافظين للحسابات يكونون مدعّمين بصلاحيات يحددها القانون.

صناديق المساهمة هذه قامت بعملية المراقبة الاستراتجية على المؤسسات العمومية الاقتصادية حتى سنة 1995. وهي كما أشرنا أعلاه لم تكن تمتلك أسهم هذه المؤسسات، بل كانت فقط مكلفة بتسييرها لصالح الدولة. كما لم تكن تركّز على إحراز أعلى مردودية في إستثماراتها، بل كانت تسعى لتشكيل محافظ أوراق متوازنة لتغطية عجز جزء من المؤسسات بأرباح مؤسسات أخرى(2). فالإصلاحات في شكلها الإبتدائي كانت إنتقالية.

لذلك، وتحت ضغط الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي كانت تواجهها السلطات العمومية في السنوات الأولى من عشرية التسعينات، اتجه تفكير المسؤولين إلى تعميق الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها في 1988، بدفع المؤسسات العمومية الاقتصادية باتجاه السعي نحو تحقيق مردودية عالية ومغادرة منطقة العجز بصفة نهائية.

فبالموازاة مع تحسين آليات الضبط الكلي، وخاصة التخلي عمّا عرف بـ"ميزانية العملة الصعبة " التي كانت أفرغت استقلالية المؤسسة من محتواها [3] بتبني نظام صرف محدود للدينار، تمّ التخلي أيضا

----

(1) DEBBOUB Y., Op. cit., p 20.

(2) BOUZIDI A, Les années 90…, Op. cit., p.79.

(3) BENISSAD M. E. , La réforme…, OP. cit., p.92

عن صناديق المساهمة واستبدالها بشركات قابضة استلهمت كما يتكرر عادة من التجربة الإيطالية. (1)

ثانيا : الشركات القابضة Les holdings

الشركة القابضة هي عبارة عن "شركة مالية أو صناعية يتمثل موضوعها في التحكم في شركات مختلفة عبر عمليات أخذ المساهمات أو إنشاء لفروع بغرض توجيه استراتيجيتها لمصلحتها"(2). فالشركات القابضة ليست معنية مبدئيا بصفة مباشرة بالإنتاج المادي.

I- خصائص الشركة القابضة العمومية:

الشركات القابضة التي تم تبنّيها في الجزائر لمراقبة المؤسسات الاقتصادية العمومية تنشأ وفقا لأحكام القانون التجاري "بموجب عقد موثق حسب الشروط والكيفيات المطبقة في شركات المساهمة"(3)

وهي مخوّلة بـ "جميع خصائص حق الملكية على الأسهم والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى التي تحوّل إليها أو تكتب باسم الدولة، أو من أموال خاصة، في أية شركة تجارية، مهما كانت طبيعتها"(4)، حيث تستطيع أن تتصرف فيها بالشراء أو بالتنازل، بعد ترخيص مسبق من الجهاز الذي يقوم بمهام الجمعية العامة، يتم الحصول عليه "بناءا على تقرير مفصّل من مجلس المديرين، وبعد الاستماع الى مجلس المراقبة "(5)، اللذين يشكلان الهيئتين الرئيسيتين في الشركات القابضة المقامة.

أما مهمتها الأساسية فتتمثل في "إستثمار حافظة الأسهم والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى المحوّلة إليها وجعلها أكثر مردودية، وتشجيع تنمية المجموعات الصناعية والتجارية والمالية التي تراقبها"(6)، وذلك من خلال تحديدها وتطويرها لاستراتيجيات وسياسات استثمار وتمويل ملائمة في الشركات التابعة لها وكذلك من خلال تحديدها لسياسات إعادة الهيكلة أو إعادة الانتشار بهذه الأخيرة (7) .

----

(1) LAMIRI A. La crise de l'économie algérienne, causes, mécanimes et perspectives de redresement, les Presses d'Alger, Alger , 1999, p.292.

(2) Lexique de gestion, Op. cit., p. 164.

(3) المادة 5 الأمر 25-95 المؤرخ في 20 أوت 1995.

(4) المادة 6 نفس الأمر.

(5) المادة 7 من نفس الأمر.

(6) المادة 9 من نفس الأمر.

(7) نفس المادة.

II -تنظيم وتسيير ومراقبة الشركة القابضة العمومية

يقوم على الشركات القابضة هيئات رئيسية ثلاث هي : مجلس المديرين ، مجلس المراقبة والجمعية العامة.

1 : مجلس المديرين

يتم تعيين اعضاء مجلس المديرين من طرف الجمعية العامة لمدة ست سنوات قابلة للتجديد. وتنهى مهامهم حسب الشكل نفسه [1]. ويحدد عدد أعضاء المجلس ومن بينهم الرئيس في إطار القانون الأساسي. وفي حالة وجود شخص وحيد يقوم بدور مجلس المديرين، فإنه يأخذ اسم المديرالعام الوحيد[2].

أما فيما يتعلق بالصلاحيات فإن المادة 13 من الأمر تمنح مجلس المديرين الصلاحيات الأوسع كي يتصرف في كل الظروف باسم الشركة القابضة العمومية التي يمثلها إزاء الغير. وذلك "في حدود موضوع الشركة ومع مراعاة الصلاحيات المخولة للجمعية العامة والصلاحيات المسندة صراحة إلى مجلس المراقبة "[3]

2 : مجلس المراقبة

يتم تعيين أعضاء مجلس المراقبة من طرف الجمعية العامة [4]. وقد حددت المادة 14 عددهم بسبعة أعضاء ينتخبون رئيسا من بينهم.

ويجتمع مجلس المراقبة مرة واحدة كل ثلاثة أشهر في دورة عادية ، كما يجتمع بصفة غير عادية كلما دعت الحاجة الى ذلك. أما كيفيات الاستدعاء وعقد الإجتماع وشروط صحة المداولات، فتتحدد طبقا لأحكام القانون التجاري[5].

أما عن صلاحيات هذا المجلس فإنها تتمثل في الرقابة المستمرة على تسيير الشركة القابضة العمومية، حيث يمكنه القيام في كل وقت بعمليات المراقبة التي يراها مناسبة، كما يمكنه أن يطلب الإطلاع على كل الوثائق التي يعتبرها ضرورية للقيام بمهامه[6].

----

(1) المادة 11 من الأمر 25-95

(2) المادة 12 من الأمر 25-95

(3) المادة 13 من الأمر 25-95

(4) المادة 14 من الأمر 25-95

(5) نفس المادة .

(6) المادة 15 من الأمر 25-95

3 : الجمعية العامة

الجمعية العامة للشركة القابضة تتكون من ممثلين يفوضهم المجلس الوطني لمساهمات الدولة. ويمارس هؤلاء مهامهم إزاء الشركة القابضة وفقا لأحكام القانون التجاري الخاصة بشركات رؤوس الاموال[1] .

III : تنسيق وتوجيه أعمال الشركات القابضة.

لتنسيق وتوجيه أعمال الشركات القابضة في الإقتصاد الوطني انشأ الأمر رقم 25 -90 كذلك المجلس الوطني لمساهمات الدولة.

وهومجلس تتحدد تشكيلته وطريقة سيره بمرسوم تنفيذي، ويتولى رئاسته رئيس الحكومة[2].

أما مهامه فتتمثل في تحديد أهداف تسيير مساهمات الدولة وشروط توظيف رؤوس الأموال التابعة لها وشراء الأسهم وغيرها من القيم المنقولة والتنازل عنها، بالتشاور مع الأجهزة المداولة في الشركات القابضة[3].

ثالثا : شركات تسيير المساهمات Les Sociétés de Gestion des Participations (S.G.P.)

لقد حمل الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 إلغاء الشركات القابضة التي كانت تقوم بالمراقبة الاستراتيجية على المؤسسات العمومية الإقتصادية وأنشأ بدلا منها مؤسسات عمومية إقتصادية أخرى[4]، أخذت اسم "شركات تسيير المساهمات".

أسباب التخلي عن الشركات القابضة ليست واضحة في الحقيقة. خصوصا وأنه من الناحية العملية لا يكاد يكون هناك فرق بينها وبين شركات تسيير المساهمات.

I : تنظيم الشركة المسيرة للمساهمات

لقد جاء المرسوم التنفيذي رقم 01 – 283 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 بتنظيم أجهزة إدارة شركات تسييرالمساهمات وتسييرها، وحدد لهذا الغرض من خلال مادته الثالثة جهازين اثنين هما:

----

(1) المادة 21 من الأمر 25-95 .

(2)المادة 18 من نفس الأمر.

(3) المادة 20 من نفس الأمر.

(4) المادة 41 من الأمر 01-04 المؤرقي 20 أوت 2001.

مجلس المديرين والجمعية العامة. أما مجلس المراقبة الذي ميّز الشركة القابضة فقد تم إلغاؤه.

1 ـ مجلس المديرين.

مجلس المديرين يتكون من عضو إلى ثلاثة أعضاء من بينهم الرئيس. وعندما يمارس شخص واحد مهام مجلس المديرين، فإنه يأخذ إسم "المديرالعام الوحيد"[1].

ويتم تعيين أعضاء مجلس المديرين من قبل الجمعية العامة، من بينهم الرئيس، بعد موافقة رئيس الحكومة على ترشحهم وبعد أخذ رأي مجلس مساهمات الدولة[2].

أما صلاحيات المجلس فتختص "بإدارة المؤسسة العمومية الإقتصادية (S.G.P.) وتسييرها والإشراف عليها"[3]، مع مراعاة السلطات المخوّلة للجمعية العامة وفي حدود السلطات التي تمنحها لأعضائه العقود التي يبرمها كل واحد منهم مع هذه الأخيرة.

وتمثّل الشركة في علاقاتها مع الغير برئيس المجلس أو بالمدير العام الوحيد، حسب الحالة.

2 - الجمعية العامة

خلافا لما كان عليه الأمر في حالة الشركات القابضة، فإن الجمعية العامة في حالة شركات تسيير المساهمات هي جمعية موحّدة تخص كافة هذا الصنف (S.G.P.) من المؤسسات العمومية الإقتصادية. وهي تتكون من ممثلين مفوّضين قانونا من مجلس مساهمات الدولة، كما يشارك أعضاء مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد في دورات الجمعية العامة ولكن دون أصوات تداولية[4].

وتنعقد الجمعية العامة بصفة عادية مرة واحدة على الأقل كل سنة، كما تنعقد بصفة إستثنائية كلما دعت الحاجة الى ذلك. ويتم انعقادها بناءا على استدعاء من رئيس مجلس المديرين أو المدير العام الوحيد، أو بناءا على طلب من أحد أعضائها، حسب الحالة [5].

أما فيما يخص الصلاحيات فإن الجمعية العامة للشركة المسيرة للمساهمات مخولة بالفصل "في كل المسائل المتعلقة بحياة المؤسسة باستثناء قرارات التسيير العادي"[6].

----

(1) المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 01-283 المؤرخ في24 سبتمبر 2001.

(2) المادة 7 من نفس المرسوم.

(3) المادة 9 من نفس المرسوم.

(4)) المادة 4 من نفس المرسوم.

(5) المادة 6 من نفس المرسوم.

(6) المادة 5 من نفس المرسوم.

II - تنسيق وتوجيه الشركات المسيّرة للمساهمات

بموجب الامر 01 – 04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية وتسييرها وخوصصتها تم حل المجلس الوطني لمساهمات الدولة واستبداله بمجلس مساهمات الدولة.

وقد حدد المرسوم التنفيذي 01 – 255 المؤرخ بـ 10 سبتمبر2001 تشكيلة هذا المجلس وسيره. أما مهامه فقد حددتها المادة الثامنة من الأمر 01-04 في الإشراف على الشركات المسيرة للمساهمات وتنسيق عملها وتوجيهها كما في عهد المجلس الوطني لمساهمات الدولة، مع الإهتمام بتحديد سياسات وبرامج خوصصة المؤسسات الإقتصادية وبدراسة ملفات الخوصصة والموافقة عليها(1) .

----

(1) المادة 8 من الأمر01-04

المبحث الثالث

المؤسسة العمومية الإقتصادية

" المؤسسة العمومية الإقتصادية " هي كما سبق وذكرنا من قبل التسمية الجديدة التي جاء بها قانون 88 – 01 للمؤسسة العمومية الوطنية العاملة في الحقل الإقتصادي. وقد كان هذا بغرض إبراز طبيعة التوجه الجديد المتسم بالتركيز على إنجاح الجانب الإقتصادي من حياة المؤسسة، انتاجا ونموا.

وقد إرتكز التوجه الجديد على مبدأ الإستقلالية الذاتية للمؤسسة وهو ما استدعى إحداث تغييرات جوهرية في المحيط الإقتصادي وطريقة مراقبة المالك، الذي هو الدولة، لأنشطة المؤسسة.

وقد رأينا في المبحثين السابقين طبيعة التغييرات التي تم إدخالها في هذين الميدانين المذكورين.

أما على مستوى المؤسسة، فقد إستدعت الإصلاحات إحداث تغييرات تمثلت في نظام يقترب بشكل كبير من النظام المعتمد في شركات المساهمة. وذلك حتى يفتح المجال لتطبيق أوسع لقواعد القانون التجاري على نشاطها.

في هذا المبحث نتناول تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجديد الذي جاءت به الاصلاحات. وبعد ذلك نتناول التغييرات الهيكلية التي كان منتظرا من المؤسسة نفسها أن تجريها على هياكلها الداخلية تكيّفا مع المعطيات والتوجهات الجديدة. إلا أنه يستحسن أن نبدأ أولا بالتعريف بالخصائص الأساسية التي نصت عليها قوانين الاصلاحات فيما يتعلق بالمؤسسة نفسها.

اولا - خصائص المؤسسة العمومية الاقتصادية كما نصت عليها قوانين الاصلاحات

نصت قوانين إصلاحات 88 على خصائص أساسية تتعلق بالمؤسسة الاقتصادية العمومية، وذلك بغرض ترسيخ مبدأ استقلاليتها الذاتية وتدعيم صفتها التجارية.

I - مبدأ الإستقلالية

يعرّف عبد المجيد بوزيدي الإستقلالية الذاتية لنظام ما L'autonomie d'un système بمدى قدرته على الخضوع إلى قوانينه الخاصة، فيما يتعلق بالقيام بنشاطه[1] .

----

(1) BOUZIDI A., 25 questions…, Op. cit., p. 26.

أما من وجهة النظر القانونية، فإن مبدأ الإستقلالية الذاتية للمؤسسة العمومية الإقتصادية يستند إلى ثلاث اعتبارات هي : [1]

- التمتع بالشخصية القانونية،
- الحد من التدخل الخارجي،
- والعمل في مناخ يبنى فيه القرار الإقتصادي على معطيات موضوعية.

فالتمتع بالشخصية القانونية يعني "تخويل المؤسسة العمومية الإقتصادية القدرة أو المكنة على إكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات"[2]. و"تتجسد هذه القدرة من خلال تمتع المؤسسة بذمّة مالية مستقلة وبأهلية قانوية كاملة"[3].

أما فيما يخص التدخل الخارجي في شؤون تسيير المؤسسة فإن المشرّع نصّ في المادة 58 من القانون 88 -01 على أنه "لا يجوز لأحد أن يتدخل في إدارة أو تسيير المؤسسة العمومية الإقتصادية خارج الأجهزة المشكلة قانونا والعاملة في إطار الصلاحيات الخاصة بها (و) تشكل كل مخالفة لهذا الحكم تسييرا ضمنيا. ويترتب عنها تطبيق قواعد المسؤولية المدنية والجزائية المنصوص عليها في هذا الشأن "[4].

كما رافق هذا المنع للتدخلات الخارجية في أمور تسيير المؤسسات إلغاء الأمر 75-78 الذي كان قد جاء لتحديد العلاقات الرئيسية بين المؤسسات الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى التابعة للدولة. أما بالنسبة للمناخ أوالمحيط الذي تعمل المؤسسة في إطاره فكما رأينا من قبل يجب أن يكون مضبوطا بآليات إقتصادية وغير إدارية.

II- مبدأ (صفة) المتاجرة

تأكيدا للتوجه الجديد الذي تمحور حول جعل المؤسسة تتفرغ لتحقيق الإنتاج والتراكم، أضفى المشرع على المؤسسة العمومية الإقتصادية صفة التاجر وأخضعها إلى قواعد القانون التجاري. ويتجلى هذا الأمر من خلال شكل التنظيم الذي اختير للمؤسسة وكذلك من خلال طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

1 **- شكل تنظيم المؤسسة العمومية الإقتصادية**

----

(1) بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 54.
(2) بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 58.
(3) بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 59.
(4) قانون 88-01، حسب بعلي م. ص.، المرجع السابق، ص 63.

فقد اعتمد الشكل التنظيمي لشركة المساهمة كقالب لتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية، كما اعتبرت هذه الأخيرة صراحة " شركة مساهمة ". وهو ما يجعلها خاضعة لأحكام القانون التجاري بمعيار الشكل. وباكتسابها لهذه الصفة تصبح المؤسسة معنية "بالإلتزامات الحرفية للتجار على إختلاف أنواعها، وخاصة القيد في السجل التجاري ومسك الدفاتر التجارية"[1]، وهي إلتزامات كانت معنية بها في المرحلة السابقة، وإنما الجديد هو التأكيد على هذه الإلتزامات في ظل علاقات جديدة مع الهيئات المركزية ومحيط إقتصادي يعتمد على قوى السوق.

2 - طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة العمومية الإقتصادية

تقوم المؤسسة العمومية الإقتصادية بأعمال يصنّفها القانون بطبيعتها "تجارية". ولكن وبفضل إكتسابها صفة التاجر بمعيار الشكل فإن أعمالها نفسها تصبح تجارية بالتبعية.

ومن هذه الأعمال العقود التي تبرمها المؤسسة العمومية الإقتصادية. حيث صدر مرسوم برقم 88-72 ليعدّل أحكام المرسوم 82-145 المتعلق بصفقات المتعامل العمومي، ليخرج صفقات المؤسسة العمومية الإقتصادية من ضمن صفقات المتعامل العمومي. كما عمد المشرع إلى إلغاء نظام التحكيم الإجباري الذي كان ساريا تجاه المؤسسات الإشتراكية الاقتصادية في ظل النظام السابق.[2]

III - طبيعة النظام المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية

لقد أخضع المشرع بموجب قوانين 88 أموال وممتلكات المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى قواعد القانون التجاري، عدا في بعض الحالات التي تخصّ التنازل عن هذه الممتلكات أو بيعها أو إعلان إفلاس المؤسسة نفسها.

ففيما يتعلق بالأموال أو الممتلكات والعمليات التي تجري عليها، فإن المشرع ميّز في إطار القوانين المذكورة بين أموال أساسية متكونة من "الأموال الصافية التي تساوي مقابل الرأسمال التأسيسي للمؤسسة"[3] وأموال تشغيل "قابلة للتنازل عنها والتصرف فيها وحجزها حسب القواعد المعمول بها في التجارة "[4] غير أن "سلطة التصرف بالبيع مثلا تبقى مقيّدة من حيث تحديد الطرف الثاني (المشتري) إذ لايصلح (بموجب المادة 20 من ق 88 -01) لأن يكون في عقد البيع الأشخاص الطبيعية أو

----

(1)بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 74.

(2) بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 76.

(3) بعلي محمد الصغير ، المرجع السابق، ص 79.

(4) نفس المرجع.

الأشخاص المعنوية الخاصة " [1] .

أما عن الإفلاس، فإن المادة 36 من القانون 88 -01 نصت بأنه "يمكن أن تتعرض المؤسسة العمومية الإقتصادية إستثناء لإجراء قضائي يضعها في حالة الإفلاس ..." وهذا يعني أن "شهر إفلاس المؤسسة لا يرتد فقط إلى عدم الوفاء بديونها وفقدان إئتمانها ، بل أن القانون يتشدد في سببه الذي يرجعه إلى إنعدام السيولة المالية بشكل مستديم بسبب الإعسار" [2].

غير أن هذه الأحكام التي اعتبرت حاملة لتغييرات كبيرة في نهاية الثمانينات لم تكن مصاغة في الحقيقة سوى لمواجهة مرحلة انتقالية كان الاقتصاد فيها، بمؤسساته العمومية الاقتصادية، غير مهيىء للتحرر والانفتاح.

لذلك، وفي مرحلة لاحقة، ابتداء من 1995، تم تبني نصوص جديدة لتسيير الأموال التجارية للدولة من خلال الأمر رقم 25-95 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995. حيث تم التمليك القانوني للشركات القابضة، التي أنشئت لخلافة صناديق المساهمة، لرؤوس أموال المؤسسات العمومية الاقتصادية[3]. وأعطيت هذه الشركات الجديدة حق التنازل عن القيم المنقولة التي حوّلت اليها الى الغير حتى وإن كان ذلك لفائدة أشخاص من خارج القطاع العام[4].

ففي هذه المرحلة الجديدة بدت من السلطات العمومية إرادة واضحة لإيجاد ديناميكية حقيقية على مستوى القطاع العام بفتحه أمام مشاريع الشراكة مع الأشخاص المعنوية أو الطبيعية من القطاع الخاص، المحلي أو الأجنبي، أو حتى بالتنازل التام عن ملكية هذه المؤسسات بخوصصتها. وبذلك لم يعد هناك أي معنى للتمييز الذي جعل في أموال المؤسسة بين أموال أساسية وأموال خصصت للتشغيل. فممتلكات المؤسسة يتم التصرف فيها بعد الأحكام الجديدة بالبيع لأي مشتر حتى من خارج القطاع العام. كما يجوز بحقها الحجز في حالة عجزها عن سداد ديونها.

ثم جاء بعد ذلك الأمر 01-04 المؤرخ في 20 أوت 2001 ليحمل تعديلات إضافية بخصوص تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها. حيث اعتبر هذا الأمر المؤسسة العمومية الاقتصادية "شركة تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة."[5] وهي تخضع في إنشائها وتنظيمها وسيرها "للأشكال التي

---

(1) بعلي محمد الصغير المرجع السابق ص 79.

(2) بعلي محمد الصغير المرجع السابق ص 81.

(3) المادة 6 من الأمر 25-95.

(4) المادة 7 من نفس الأمر.

(5) المادة 2 من نفس الأمر.

تخضع لها شركات رؤوس الأموال المنصوص عليها في القانون التجاري"[1]. غير أن هذا الإخضاع لا ينسحب على المؤسسات التي يكتسي نشاطها طابعا استراتيجيا. حيث أن هذه الأخيرة "تخضع لنصوص قوانينها الأساسية التنظيمية المعمول بها أو لنظام خاص يحدد عن طريق التنظيم"[2].

أما فيما يتعلق بخوصصتها، فإن الأمر 01-04 يعتبر كل المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لمجموع قطاعات النشاط الاقتصادي قابلة للخوصصة[3].

ثانيا - تنظيم المؤسسة العمومية الإقتصادية

أشرنا في الفقرة السابقة أن المؤسسة العمومية الإقتصادية إختار لها المشرع، في إطار إصلاحات 1988، شكل الشركة المساهمة. وهو ما يعني أن هذه المؤسسة ستكون خاضعة في أمور مراقبتها وتسييرها لهيئات مماثلة لتلك التي يحددها القانون التجاري لمراقبة وتسيير الشركة المساهمة.

الشركة المساهمة هي شركة تجارية بالشكل، تقوم على الإعتبار المالي ويكون فيها الشركاء حاملو الأسهم مسؤولين أمام الدائنين في حدود قيم أسهمهم. فرأس المال هو الضمان المعتمد للدائنين. ومن أجل ضمان حق المساهمين في إتخاذ أهم القرارات المتعلقة بشركتهم والحفاظ على تحكمهم فيها، نظمت ممارسة هذا الحق عبر الجمعية العامة للمساهمين، كهيئة سيادية تعيّن هيئة تنفيذية هي مجلس الإدارة.

ويبدو واضحا أن هذا الشكل من التنظيم يستند إلى مرجعية تتمثل في النظام السياسي الليبرالي الديمقراطي نفسه في المجتمع الرأسمالي المتقدم الذي أفرز مثل هذه الشركات.

وتنظيم المؤسسة العمومية الإقتصادية على غرار الشركة المساهمة يكون على ضوء هذه المعطيات قد تم تبنّيه بالرغم من عدم إستيفاء كل عناصر التشابه بين المؤسستين. فتعدد المساهمين في حالة الشركة المساهمة يقابله في حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية وجود مالك هو الدولة. وإنما تحوّل هذه الأخيرة أسهما إلى صناديق المساهمة أو الهيئات التي جاءت بعدها، للتكفل بدور المساهم.

وقد نتج عن هذه التشكيلات الخاصة تغييرات تخص تطبيق بعض أحكام القانون التجاري المتعلقة بالهيئات الأساسية القائمة على المؤسسة الجديدة.

ونتناول في هذه الفقرة الهيئات الأساسية المسؤولة عن إدارة وتسيير المؤسسة الجديدة وكذلك التنظيم الداخلي بها، الذي هو من مسؤولية هذه الهيئات.

----

(1) المادة 5 من الأمر 95-25.

(2) المادة 6 من نفس الأمر.

(3) المادة 15 من نفس الأمر.

I - الهيئات الأساسية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية

أجهزة المؤسسة العمومية الإقتصادية كما حددتها نصوص إصلاحات 1988 هي كما أشرنا آنفا الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمدير العام.

1 - الجمعية العامة

لم تسمح قوانين 1988 أن يساهم في رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية أشخاص من غير "أشخاص القانون العام أو المؤسسات العمومية الاقتصادية "[1]. وعليه فإن المساهمين في هذه المؤسسة، قبل التعديلات التي جاءت فيما بعد، يكونون إما الدولة أو الولاية أو البلدية أو مؤسسة عمومية أخرى، خاصة صناديق المساهمة.

وقد حدد عدد صناديق المساهمة التي يمكنها أن تحوز أسهما في المؤسسة العمومية الإقتصادية بثلاثة كحد أدنى وبعشرة كحد أقصى. أما أعضاء الجمعيات العامة للمؤسسات العمومية الإقتصادية فيتم تعيينهم من طرف صناديق المساهمة، بإعتبار أن هذه الأخيرة أشخاص معنوية[2].

وبخصوص سير الجمعية العامة، فإن المادة 19 من القانون 88 -04 أحالت الأمر على القانون الأساسي للمؤسسة الذي تتم صياغته من طرف الشركاء عند إنشاء الشركة أمام موثق. وهو ما يجعل طريقة سير الجمعية العامة تتأثر حتما بأحكام القانون التجاري.

أما بالنسبة للاختصاصات فإن هناك تمييزا بين اختصاصات الجمعية العامة العادية واختصاصات الجمعية العامة غير العادية.

أ- اختصاصات الجمعية العامة العادية

تتمثل هذه الاختصاصات في[3]:

- تحديد وإقرار الوثائق الأساسية للمؤسسة والمتمثلة في العقد التأسيسي للمؤسسة والقانون الأساسي،
- تعيين مختلف الأشخاص القائمين على إدارة المؤسسة وتسييرها، وكذلك أولائك القائمين بالمراقبة المالية عليها،
- تحديد صلاحيات أجهزة الإدارة،

----

(1) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 132.

(2) DEBBOUB Y., Op. cit., p. 31.

(3) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 141.

- تعيين محافظي الحسابات بغرض القيام بالمراقبة المالية،
- البت والتقرير في العديد من الشؤون المالية المتعلقة بالميزانية والحسابات والنتائج، حيث أنها تقوم بفحص الميزانية ومختلف الحسابات الأخرى (الجرد،الاستغلال ،الأرباح والخسائر) ثم تفصل فيها بالتصديق أو الرفض،
- اتخاذ القرار بخصوص الترخيص في إصدار السندات، أو بالتنازل عن الأسهم وتكوين مختلف الاحتياطات، القانونية والنظامية والاختيارية،
- القيام بتسديد القيمة المستحقة لأصحاب السندات،
- اتخاذ القرار بخصوص الترخيص في إصدار السندات، أو بالتنازل عن الأسهم.

ب - اختصاصات الجمعية العامة غير العادية

إختصاصات الجمعية العامة غير العادية تتعلق بمجالات ذات طبيعة استثنائية وأهمية استراتيجية في حياة المؤسسة. ومن هذه الاختصاصات نذكر ما يلي:[1]

- تعديل رأس المال التأسيسي بالرفع أو التخفيض، وذلك لاعتبارات تمويلية، إئتمانية أو من طبيعة أخرى،
- تعديل القانون الأساسي للشركة،
- تغيير الشكل القانوني لها،
- اتخاذ القرار بخصوص دمجها أو تقسيمها أو حلها،
- نقل مقرها الاجتماعي،
- أخذ مساهمات في مؤسسات أخرى.

2- مجلس الإدارة

مجلس الإدارة في المؤسسة العمومية الإقتصادية يكون تكوينه وتسييره وصلاحياته على النحو التالي.

بالنسبة للتكوين نجد أن قانون 88 -01 قد حدد عدد أعضاء هذا المجلس بسبعة كحد أدنى وإثنى عشرة كحد أقصى. ويمثل أغلب هؤلاء الأعضاء الجمعية العامة. أما البقية فيمثل بعضهم الدولة والبعض الآخر العمال[2] .

----

(1) DEBBOUB Y., Op. cité, p. 33.

(2) Ibid.

أما عن مدد عضوية هؤلاء بالمجلس، فإن الأعضاء الممثلين للجمعية العامة يعيّنون لمدة ست سنوات، يجدد ثلثهم كل سنتين، وممثلي العمال لمدة ثلاث سنوات. أما ممثلو الدولة فمدة عضويتهم غير محدودة(1).

أما فيما يخص سير المجلس فإن المشرّع أحال هذه المسألة إلى القانون الأساسي للمؤسسة. وبذلك فإن هذا الأخير هو الذي يحدد دورية الإجتماعات وشروط النصاب والأغلبية وموانع حضور القائمين بالإدارة وشروط استخلافهم وكيفياته.(2)

كما أحال المشرع أيضا إلى القانون الأساسي مسألة تحديد صلاحيات مجلس الإدارة. ويعتبر "دبوب" أن هذا الجهاز أساسي في المؤسسة العمومية الإقتصادية، لأنه يحتل مكانا وسطا بين الجمعية العامة التي تعود إليها سلطة المساهم والمديرية التي تتمتع بسلطة التسيير أو الاستغلال. وهو الجهاز الذي يقوم بتحديد إستراتجية المؤسسة على المدى المتوسط ومن خلال ذلك أهم جوانب مخططها(3) .

3- المدير العام(4)

المدير العام هو المسؤول المباشرعن التسيير الجاري بالمؤسسة. وهو محمي قانونا من أي تدخل خارجي في عمله. وذلك لضمان الاستقلالية الذاتية الفعلية التي تقوم عليها الاصلاحات.

ولم تشر بهذا الشأن النصوص الواردة في قانون المؤسسات إلى كيفية تعيين المدير العام، الأمر الذي يقتضي تطبيق الأحكام العامة السارية في القانون التجاري من حيث انتخاب مجلس الإدارة لرئيسه وتعيين المدير العام من طرف المجلس بعد اقتراح من الرئيس.

ولانعدام وجود نص في قوانين الإصلاحات بشأن عزل رئيس المجلس والمدير العام، فإن أحكام القانون التجاري تخوّل لهذه الهيئة عزل رئيسها وكذلك عزل المدير العام، باقتراح من الرئيس.

أما بالنسبة لصلاحيات جهاز التسيير فإنها في حالة الجمع بين منصبي الرئيس والمدير العام تكون واسعة جدا لا تحدها إلا صلاحيات الأجهزة الأخرى، الجمعية العامة ومجلس الإدارة. أما في حالة تعيين مدير عام فإن صلاحياته يحددها القانون الأساسي بالإضافة إلى النص الذي ورد بشأنها في المادة 16 من القانون 88-04 تدعيما لاستقلالية عملية التسيير، حيث جاء في هذه المادة أن المدير العام مخوّل له:

- إبرام جميع العقود والصفقات وتقديم كل العروض والمشاركة في كل المزايدات والمناقصات

----

(1) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 173.

(2) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 188.

(3)DEBBOUB Y., Op. cit., p. 35

(4) بعلي محمد الصغير، مرجع سابق، ص. 196.

- فتح أي حساب وتسييره لدى مصالح الصكوك البريدية ومؤسسات البنك والقرض وكل الحسابات الجارية والتسبيقات أو حسابات الإيداع ضمن الشروط القانونية الجاري بها العمل،
- توقيع كل السفتجات والصكوك وأوراق الصّرف والأوراق التجارية الأخرى وقبولها وقبول تظهيرها،
- تولّي الكفالة والضمان، وفق الشروط التي حددها القانون،
- قبض كل المبالغ المستحقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية والقيام بكل سحب لمبالغ الكفالة، نقدية كانت أو أخرى وذلك في الحدود المسموح بها وتسليم وصولات المخالصة والإبراء،
- رفع الدعوى أمام القضاء،
- ممارسة السلطة السلّمية على جميع عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية مع مراعاة الأحكام المعمول بها.

هذا التحديد لصلاحيات المدير العام، بالإضافة إلى تدعيم مركزه مقابل الأجهزة الأخرى، يفيد أيضا في تفادي تداخل صلاحياته بصلاحياتها.

II - التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاقتصادية

مع انتقال المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية كان يجب عليها أن تحدث تغييرات هامة على مستوى تنظيمها الداخلي الهيكلي، لأنها كما نعرف كانت قد شكلت بنيتها وطورتها في ظل نظام يعتمد على التخطيط المركزي، ويستمد مبادئه من التوجه الإشتراكي.

في مرحلة ما بعد 1988 صارت عملية الهيكلة الداخلية للمؤسسة تستند إلى مرجعية جديدة تتعلق بالتوجه نحو إقتصاد السوق وضرورة العمل على تدعيم استقلالها المالي بتحقيق نتائج مالية إيجابية تمكّن من ضمان بقاء المؤسسة وتطوير إمكانياتها في المستقبل.

والمتوقع في مثل هذا الظرف، الذي تميّز بإنطلاقة جديدة، هو صياغة استراتيجية جديدة للمؤسسة من طرف مديرها العام، بالتشاور مع مجلس الإدارة. وعلى ضوء هذه الإستراتيجية تتم إعادة هيكلة المؤسسة[1] .

غير أن صياغة إستراتيجية جديدة للمؤسسة بدت عملية غير هينة. وذلك لأن الواقع الإقتصادي الذي عاشته البلاد خلال سنوات التسعينات، وحتى بداية العشرية الحالية، ظل يفتقد للرؤية المستقبلية

----

(1) Voir CHANDLER A. D., Stratégies et structures de l’entreprise, Les Editions d’Organisation, Paris, 1989.

الواضحة، التي كان من دور الدولة أن تعبر عنها. وهو وضع كان بالأساس ناتجا عن إنخفاض القدرة الإستيرادية للإقتصاد الوطني، بعد انخفاض أسعار البترول وحلول آجال تسديد الديون الخارجية.

عبد الحق لعميري إقترح في كتابه الذي صدر في بداية التسعينات على المؤسسة أن تضع ثلاث سيناريوهات(1) لاحتمالات تطور الأوضاع الاقتصادية للبلاد وتقيم على ضوئها مشاريع عملها المستقبلية، ومنها إعادة تنظيم هياكلها وفقا لحاجاتها إلى ذلك.

من جهة أخرى تذكّرنا صعوبات المؤسسة العمومية الإقتصادية في صياغة استراتيجية جديدة بتأثير الهيكل على هذه الإستراتيجية حيث يضع أمام المسؤولين معطيات تحد من اختياراتهم وربما تؤثر في توجهاتهم.(2)

غير أنه ومهما يكن من أمر صياغة إستراتجية جديدة للمؤسسة بشأن تطويرها المستقبلي فإن هذه الأخيرة كانت مدعوة الى إجراء تعديلات هامة في هياكلها الداخلية بهدف التخاص من الصياغات الهيكلية الموروثة عن المرحلة السابقة في كل جوانبها والتي لاتتسق ولا تتلاءم مع مقتضيات العمل الجديدة.

1 - الهيكلة الداخلية للمؤسسة العمومية الاقتصادية

رأينا في الفصل السابق أن المؤسسة العمومية الصناعية الوطنية كانت قبل الاستقلالية ذات هيكل بيروقراطي ميكانيكي على مستوى الوحدات وهيكل متفرع على المستوى الكلي.

وقد قلنا بشأن هذه الهيكلة أنها تتحدد بفعل عوامل ظرفية موضوعية مرتبطة بالسن، بالحجم، بالنظام التقني، بالمحيط وبالسلطة.

في المرحلة الحالية يكون من المتوقع أن يشتد تأثير العوامل الظرفية المذكورة، لأن شعار المرحلة هو بلوغ الفعالية في العمل. والحالات التي بدا فيها تأثير هذه العوامل (عبر الدراسات التي أجريت من طرف مختصين في أمريكا وبريطانيا) كانت في الحقيقة عبارة عن مؤسسات تضمن بقاءها بصورة عادية في إقتصادات أسست على المنافسة والانفتاح.

إلا أن بعض الجوانب من تأثير العوامل الظرفية تبقى محتفظة بخصوصيتها في حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية، وهو ما سنحاول إبرازه هنا.

----

(1) LAMIRI A. Gérer l'entreprise algérienne, Op.cit.,p.52.

(2) NOUARI T. La restruturation des Sociétés Nationales Algériennes : le cas de la Sonacome. Thèse pour le Doctorat de troisième cycle. Es-Sciences de gestion. Université de Bordeaux-I, 1985, p.43.

ا : السن

في الفصل الأول اعتبرنا أن سن المؤسسات محل الدراسة غير كبير، لأن بداياتها في أحسن الأحوال تعود الى عقد أو أكثر بقليل قبل الاستقلال، ولأنه أعيد إنشاؤها من جديد من خلال الاستثمارات الكثيفة التي قررتها الدولة.

خلال سنوات التسعينات بدأ الأمر في الاختلاف لأن المؤسسات العمومية الوطنية تكون قد إكتسبت تجربة في ممارسة نشاطها وتسيير أعمالها وتكون قد خبرت حلولا وطرق عمل مختلفة، حتى وإن كان ذلك عبر " التلقين " الذي تلقته من المتعاونين الأجانب.

ومع هذه التجربة تكون أيضا قد ترسخت عادات وربما تشكلت ثقافات. ولئن مكّن الزمن إطارات وعمال هذه المؤسسة من التمرّس على مختلف التقنيات التي تمت حيازتها، فإن العادات والثقافة التي تشكلت فيما بينهم لم تكن في جانب كبير منها باتجاه مصلحة المؤسسة، ولا تتفق مع ابجديات مبادىء التسيير والعمل المعروفة [1].

ب : الحجم

حجم المؤسسة العمومية الإقتصادية معروف بالكبر، وبالرغم من عملية التسريح العمالية التي شهدتها هذه الأخيرة إلا أن حجمها، من حيث عدد عمالها، يبقى كبيرا. وكذلك طاقاتها الإنتاجية الموضوعة بقيت كبيرة وهي لا تستغل بشكل كامل.

ومن أجل أداء الأعمال بهذه المؤسسة بفعالية لابد، مع كبر الحجم، من اعتماد الصياغة الرسمية للنظام Formalisation كما يجب أن يرافق هذه الصياغة تنميط لأساليب العمل. وبذلك يكون تأثير حجم المؤسسة دافعا باتجاه البيروقراطية الميكانيكية.

غير أن الذي يلاحظ هو أن هيكل المؤسسة العمومية الاقتصادية يشوبه مع سيادة القواعد البيروقراطية ظواهر تحد من فعالية أدائه ومن صرامة سيره. وهو ما عبرت عنه نتائج دراسة وزارة التعليم العالي لأكثر من ستين مؤسسة، حيث أكدت أن هياكل هذه الأخيرة " بيروقراطية غير ويبيرية"، أي أن بيروقراطيتها تتسم بالفوضى والعراقيل. [2]

جـ : النظام التقني.

النظام التقني في المؤسسات العمومية الاقتصادية هو نفسه الذي كان قائما في المرحلة السابقة. وهو

----

(1) OUKIL Mohamed Said, An Exploration of culture of the firm in Algeria's indutrial sector, intervention au colloque international du 28 - 29/11/1992, Institut de Psychologie et des Scs de l'Education, Univerité d'Alger.

(2) أوكيل محمد السعيد وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار منظور نظامي، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994 ، ص.184.

مبني في الغالبية العظمى من المؤسسات على أساس تنميط المنتوج وتنميط طريقة الانتاج. غير أن الجديد الذي تعرفه المرحلة الراهنة هو تقادم الأجهزة والآلات التي بحوزة المؤسسة العمومية الاقتصادية.

وقد شرعت العديد من المؤسسات في تحديث أجهزتها وآلاتها في إطار عملية التأهيل التي تقوم بها بتوجيه من الدولة. ولكن خصائص النظام التقني لم تتغير كثيرا بهذا التحديث، لأن عامل تنميط المنتجات وتنميط طريقة الانتاج يبقى دائما معتمدا. وذلك لأن تنافسية المؤسسة العاملة في مثل فروع النشاط هذه تعتمد بالأساس على تقديم منتوجات منمّطة بأعداد كبيرة جدا تجعل تكاليف الإنتاج تتدنى بزيادة العدد (بفعل اقتصاد النطاق) وعلى امتداد الوقت (بفعل التجربة).

د : المحيط

محيط المؤسسة العمومية الاقتصادية شهد في المرحلة الراهنة تحولات كبيرة تمثلت على الخصوص في :

_ تغير نمط النظام الاقتصادي بحيث صارت آليات الضبط الاقتصادي مؤسسة على قوى السوق،

_ انفتاح السوق المحلية على الإستراد، وهو ما نتج عنه ظهور منتوجات منافسة لمنتوجات المؤسسة العمومية الاقتصادية. وهي ظاهرة توجب على هذه الأخيرة أن تتعامل معها بالمتابعة والدراسة من أجل صياغة سياسة مناسبة للمواجهة والرفع من تنافسية منتوجاتها.

هذا التغير في المحيط هو في الحقيقة باتجاه إيجاد ضغط خارجي على المؤسسة حتى تضطر الى إقامة أنظمة تسيير حديثة وتجسيد التغيرات الهيكلية اللازمة.

غير أن عبد الحق لعميري يرى أن هذا المحيط لا يمارس الضغط الكافي على المؤسسة بهذا الإتجاه، ويعتبر ذلك عاملا في غير صالح النظام الذي تم تبنيه في إطار الاصلاحات[1].

أما تأثير هذا المحيط على هيكلة المؤسسة فيؤدي إلى ضرورة عزل العمليات الانتاجية (Le Centre Opértionnel) للاستفادة من التنميط على مستواها وجعل الإدارة تتكفل بقضايا المحيط، ويكون ذلك في إطار هيكل بيروقراطي ميكانيكي على مستوى الفروع.

هـ : السلطة

بانتقال المؤسسة العمومية الوطنية الى الاستقلالية حدث هناك تغيير فعلي على مستوى السلطة. حيث صارت السلطة القانونية في القضايا المرتبطة بالتسيير الجاري بيد المدير العام، أما في القضايا

--------------------- ------------

(1) LAMIRI A. , La crise de l’économie…., Op. cit., p. 293.

الاستراتيجية فقد صارت بيد المؤسسات المكلفة بالإشراف والمراقبة. وهو تحوّل منسجم مع طبيعة الاصلاحات. لكن على مستوى الممارسات الميدانية يؤكد المطّلعون على شؤون المؤسسات المشرفة على القطاع العمومي استمرار تدخلات المركز في قراراتها[1]. وهو ما يحد من حرية تعاملها مع القضايا المطروحة أمامها والتي هي من إختصاصها.

لكن الأهم من كل هذا في ميدان السلطة هو التسآؤل عن طبيعة استخدامها على مستوى هذه المراكز الجديدة. فالنصوص تجعل من صلاحيات مجلس الإدارة تعيين المدير العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية. وهو ما كان ينتظر منه أن يفتح الميدان واسعا لاختيار الكفاءات الحقيقية دونما تأثر بجوانب الولاء السياسي كما في السابق. إلا أن الممارسات استمرت في استبقاء الأشخاص السابقين الذين كانوا مرتبطين بعلاقات خاصة فيما بينهم حيث أنهم لم يستطيعوا إعادة صياغتها في إطار جديد يقدّم الكفاءة على الاعتبارات الاخرى.

من جهة أخرى نجد أن هؤلاء الأشخاص الذين يشكلون الجمعيات العامة أو مجالس الإدارة ليس لهم في الحقيقة من الأسباب الموضوعية ما يجعلهم يقومون بدورهم الجديد بكيفية سليمة. فهم لا يعدون أن يكونوا سوى ممثلين لأدوار غير حقيقية. والخسارة في اللعبة التي يمارسونها لا تعنيهم شخصيا[2]. فالنظام الجديد لا يتوفر من هذه الناحية على الضمانات الكافية بخصوص أداء المسؤولين في المستويات العليا على المراقبة والاشراف وكذلك التسيير بشكل يؤمّن مصالح المؤسسات الحالية والمستقبلية.

وإذا أضفنا الى ذلك أن هؤلاء ليسوا كلهم من ذوي الكفاءات الحقيقية كما قال الوزير الأول السابق. بل قد يكونون نتاج سيادة "زبدة الشك"[3] La crème de doute التي حذّر منها الطيب سعيد عامر فإن الإصلاحات تكون قد ارتكزت على قاعدة هشة فعلا.

هذه الإعتبارات المتعلقة بالممارسة العملية للسلطة تزيد من جهة أخرى من نزوع القرار نحو المركز وتقلل من فرص الإشراك فيه على مستوى المؤسسات، كما تساعد على سيادة الهيكل البيروقراطي الميكانيكي على مستوى الفروع.

----

(1) BOUZIDI A., Les années 90…., Op. cit., p. 86.

(2)LAMIRI A. , Gérer l'entreprise…, Op. cit., p.20.

(3)TAYEB S. A. , Le développement industriel….., Op. cit., p.330.

2 – وظائف التسيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية

ا- الوظيفة التجارية

في ميدان الوظيفة التجارية نجد أن المؤسسة العمومية الإقتصادية كان عليها أن تعيد بناء علاقتها مع السوق بناءا جديدا من شأنه أن يجعلها:

– تتعرف بشكل أفضل على مستهلكي منتوجاتها من حيث العدد، الشرائح الإجتماعية، الأصناف الاجتماعية –المهنية، الفئات العمرية، الأذواق، **وما إلى ذلك،**

– تربط نشاطها بما يتطلبه من منتوجات، من حيث طبيعتها وأصنافها وكمياتها،

– تقوم بدراسات لتحديد مستويات أسعار بيع منتوجاتها آخذة في الاعتبار جملة التكاليف المرتبطة بالمنتوج وكذلك المعطيات المتعلقة بالسوق، من وجود منافسين ومدى استعداد المستهلكين للشراء مقابل مستويات أسعار متفاوتة،...

فالمؤسسة العمومية الاقتصادية صارت ملزمة في الحقيقة بأن تتبنى فلسفة جديدة فيما يتعلق بتصريف منتوجاتها. هذه الفلسفة هي ما يعرف بـ "فلسفة التسويق ".

إلا أن تغييرا بهذا الحجم لم يكن من السهل إحداثه في وقت قصير على مستوى المؤسسة. وذلك لاعتبارات عديدة، نذكر منها :

- عدم الاستقرار الذي شهدته المؤسسة فيما يتعلق بالمستخدمين إذ أن الاصلاحات اقتضت أن تقوم هذه الأخيرة بتسريح اعداد معتبرة من عمالها للتخاص من الفائض الذي كان يلازمها،

- عدم توفر الكفاءات اللازمة على مستوى المؤسسة للقيام بما يتطلبه التسويق من دراسات وأعمال[1]، فإطارات هذه الاخيرة حتى وإن كانوا ذوي مستويات تعليمية عالية لم تتوفر لهم فرص العمل في مثل هذا المجال.

- حالة السوق الوطنية التي اتسمت بتسارع التغيرات فيها، من تدهور للقدرة الشرائية للمستهلكين وما ينتج عنه من تغيّر في توجيه إنفاقهم أو بنية طلبهم،

- الأوضاع الخاصة التي أفرزتها حالة انعدام الأمن لسنوات طويلة بالبلاد،

- القدرة المحدودة للمؤسسة على تجسيد الحلول التي تسفر عنها الدراسات التسويقية للغياب شبه الكلي لنشاط البحث والتطوير،

----

(1) BAHLOUL Mohamed, 20 ans de réformes, in ECONOMIA, n° 2 Juillet 2002.

- قلة الموارد المالية المخصصة للمؤسسات بالعملة الصعبة بفعل انخفاض قيمة صادرات البلاد، الشيء الذي لم يسمح لهذه الاخيرة بالقيام بالاستثمارات المطلوبة، خلال سنوات " ميزانية العملة الصعبة"،[1]

- عدم استجابة البنوك لطلبات التمويل الإستثمارية المقدمة من طرف العديد من المؤسسات عملا بقواعد الحذر والإحتياط الجديدة.[2]

وفي ظل هذه الظروف اكتفت المؤسسة ببعض الاجراءات الممكنة التحقيق لتنشيط مبيعاتها ومواجهة المنافسة الشديدة التي صارت تهددها محليا بفعل الإستيراد وكذلك من قبل القطاع الخاص الوطني. من هذه الإجراءات نذكر على سبيل المثال:

- إعادة النظر في أسعار بيع منتوجاتها بعد تحريريها برفعها الى مستويات عالية[3] في البداية ثم بتقريبها من مستويات أسعار المنافسة لما صار تواجد هذه الأخيرة محسوسا في السوق الوطنية،

- إدخال تغييرات تحديثية على بعض المنتوجات التي صارت منافسة، بعد فتح السوق الوطنية، من طرف منتوجات أجنبية بفعل الاستيراد،

- القيام ببعض العمليات الترويجية للمنتوجات بغرض تحريك مبيعات المؤسسة عن طريق المشاركة في المعارض المختلفة والقيام بالاشهار،

- القيام ببعض الخدمات الخاصة لما بعد البيع وتقديم الضمان بخصوص بعض المنتوجات لاعطاء صورة لائقة عن المؤسسة،

- المساهمة في بعض العمليات الاجتماعية والخيرية.

ومثل هذه الخطوات لا يمكن أن تكون كافية، لأن الأمر يقتضي معرفة جيدة بالسوق، ليس فقط كطالب ولكن وبخاصة كمنافسة، وصياغة الإستراتيجيات والسياسات المناسبة للمواجهة. ولقد فقدت المؤسسات العمومية الإقتصادية حصصا كبيرة من السوق الوطنية لمنافسيها الذين استقدمتهم عملية الإنفتاح.[4]

ب- الوظيفة الانتاجية

أشرنا في الفصل السابق الى أن تنظيم الإنتاج في المؤسسة العمومية الصناعية الوطنية كان قد ورث في البداية عن مؤسسات أممت أو استلم مع مصانع "المفتاح في اليد" أو "المنتج في اليد". وأشرنا

----

(1) BENBITOUR A. Op. cit., p.93.

(2) Voir Quotidien d'Oran du 25/10/2005.

(3)BAHLOUL Mohamed, Op. cit.

(4) BOUZDI A., La crise de l'industrie publique, in Quotidien d'Oran du 11/08/2005

أيضا الى أن العمل في هذا الميدان لم يكن يعتمد على طرق معقدة مثل طريقة PERT أو بحوث العمليات.

في المرحلة الجديدة صار لزاما على المؤسسة أن ترفع جدّيا من فعالية مستوى التنظيم والأداء في الإنتاج وذلك بهدف الوصول إلى:

- تحكم أكبر في تكاليف الإنتاج،
- زيادة كافية في إنتاجية العمل،
- إحترام مواصفات المنتوجات،
- إحترام آجال التسليم،
- التحكم التام في تيكنولوجيا الإنتاج،
- ضمان صيانة فعّالة ومستمرة للآلات والتجهيزات.
- تبني نسبة تكامل مكافئة لما هومعمول به في مختلف فروع النشاط في إقتصادات الدول المتقدمة أو الصاعدة بالاعتماد على المناولة مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة،
- إقامة أنظمة جودة ملائمة لاحتياجات استراتجية المؤسسة،
- واعتماد طرق تسيير حديثة تستند الى تحديد الأهداف والمعايير والوسائل.

ومثل هذه الأهداف لم تكن في الحقيقة مستحيلة التحقيق في المؤسسة العمومية الإقتصادية، فتجربة هذه الأخيرة مع العملية الإنتاجية تجاوزت في أغلب المؤسسات ثلاثة عقود من الزمن. إلا أن هذه المؤسسة صادفت بإنتقالها إلى الإستقلالية عقبات في ميدان الإنتاج حدّث من قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة، ومن هذه العقبات نذكر على سبيل المثال:

-غياب المعايير المتعلقة بأنشطة الإنتاج في مختلف فروع النشاط الصناعي، والتي من شأنها أن تتخذ كأهداف يعمل على تحقيقها أو الاهتداء بها. عبد الحق لعميري إقترح بهذا الشأن الاسترشاد بالمعايير المعتمدة دوليا، خصوصا تلك الموجودة على مستوى الدول المجاورة،(1)

- عدم استقرار التركيبة البشرية في المؤسسة، وخاصة تلك التي كانت بالإنتاج بعد إنطلاق مخططات تسريح العمال الهادفة للتقليص من عددهم. و نشير هنا الى أن كفاءات عديدة غادرت المؤسسات في إطار "المخططات الإجتماعية" Volets sociaux ، حتى أن بعضها اضطرت الى إحداث ترقيات لم تراع فيها الشروط الضرورية لشغل المناصب الشاغرة،

----

(1) LAMIRI A., Gérer l’entreprise algérienne…, Op. cité, p. 114.

- التقادم التكنولوجي لمعظم الآلات والتجهيزات التي بحوزة المؤسسة، لأن تاريخ الحصول عليها يعود في أغلب الحالات الى عشرية السبعينات. وقد صار هذا التقادم مصدرا لإنتاجية منخفضة وتعطلات متكررة ومكلفة،[1]

وهذه الوضعية كانت في الحقيقة متوقعة بالنظر الى طريقة نقل التكنولوجيا التي اعتمدت في مرحلة الاستثمارات الصناعية المكثفة. فالاستثمارات كانت تتقرر على مستوى المركز ولا تجدّد إلا بقرار أيضا من المركز. ولو كان التجديد بيد المؤسسات لكانت هناك متابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية[2].

- تقادم معارف ومهارات العمال المتخصصين والعمال المهرة وأعوان التحكم وحتى الإطارات بعد التقادم التكنولوجي الذي ظهر على مستوى الآلات والتجهيزات. الشيء الذي يزيد من صعوبة التحدي الذي يواجه المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- العجز عن استغلال الطاقات الإنتاجية المقامة بمستويات كافية بسبب قلة التمويل وتقلص الحصص السوقية. فخلال سنوات التسعينات لم تكن المؤسسات العمومية الإقتصادية تستغل طاقتها الانتاجية إلا في حدود الـ 50 % [4].

وفي ظل هذه المعطيات لم يكن هناك من تصور لتغيير إيجابي ذي ديمومة على مستوى المؤسسات إلا عبرإعادة انتشار واسعة وحل لمؤسسات عديدة تنجر عنها أعباء اجتماعية شاقة بتسريح أعداد جديدة من العمال، أو الشروع في عمليات خوصصة واسعة لإنقاذ كيانات المؤسسات Entités والحفاظ على مناصب الشغل الموجودة بها.

فتصحيح أوضاع المؤسسات Redressement كان يتطلب تخصيص رؤوس أموال ضخمة تتجاوز مستوى خمسين مليار دولار. [4]

وبعد فترة كانت فيها النقابة، وجهات أخرى، معارضة لفكرة الخوصصة، استقر الرأي على قبول التنازل للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي عن عدد كبير من المؤسسات مع ضرورة اشتراط الاستمرار في النشاط والحفاظ على مناصب الشغل الموجودة.

غير أن عملية الخوصصة التي تقررت في نهاية 2004 عرفت بعد عامها الأول ركودا واضحا

----

(1) Quotidien d'Oran du 28/03/2005.

(2) MESSAOUDI A., Contribution à la réflexion sur le transfert de technologie et le développement technologique en Algérie, in Revue du CREA, n°3, 1984.

(3) BENBITOUR A. Op. cité, p.92.

(4) Quotidien d'Oran du 16/12/2002.

تسببت فيه التعقيدات التي واجهها تقييم المؤسسات التي عرضت للتنازل. وبعض المتابعين لهذه القضايا يرجعون هذا الركود الى تلك الفئة البيروقراطية المسيطرة على القطاع العام والتي تعمل على تأخير خوصصته حفاظا على امتيازاتها.(1)

من جهة أخرى واستعدادا للانفتاح التام على الاقتصاد الأوربي تم وضع برنامج لتأهيل Mise à niveau المؤسسة الوطنية للرفع من تنافسيتها، وذلك بفحصها وإبراز نقاط ضعفها وقوتها ثم المرور الى تحديث الآلات والتجهيزات وكذاك المعارف وأنظمة التسيير، وفقا لما تقتضيه نتائج الفحوص التي تم القيام بها.

وحتى شهرجويلة 2006 لم يتم تأهيل سوى 17 مؤسسة من أصل 117 يوجد بينها 72 مؤسسة عمومية.(2)

جـ -الوظيفة المالية

في ميدان الوظيفة المالية نجد أن انتقال المؤسسة الى الاستقلالية الذاتية أوجب في البداية تطهيرا ماليا تمثل في محو ديونها تجاه البنوك بصفة كلية أو جزئية وتزويدها بأموال خاصة Fonds propres بمستويات توفر لها رأسمال عامل يقلل من لجوئها المستمر للبنك في تمويل عملياتها الاستغلالية.

عملية التطهيرالمالي هذه بدأت مع مطلع التسعينات وكلفت الدولة أموالا طائلة . فإلى غاية سنة 1998 بلغت الاموال التي أنفقتها الدولة في هذا الباب 800 مليار دينار، أي ما يعادل 14 مليار دولار(3) ، ووصلت سنة 2005 الى مستوى 30 مليار دولار.

ويعود هذا الاستمرار في هذه التخصيصات المالية الى بقاء عدد كبير من المؤسسات العمومية الاقتصادية تعاني من العجز المالي المزمن. فحسب الأرقام التي أدلى بها وزير المساهمات وترقية الاستثمار سنة 2002، فإنه من أصل 1112 مؤسسة نجد(4):

- 301 تتمتع بوضع مالي مريح وتبقى محافظة على أسواقها،

----

(1) BOUYACOUB A., Le trois grands reculs de l'économie algérienne 1983-2003, in Quotidien d'Oran du 19 /05/2005.

(2) Quotidien d'Oran du 23/06/2006.

(3) LAMIRI A., La crise de l'économie…, Op. cit., p. 288.

(4) Quotidien d'Oran du 16/12/2002.

- 120 لها أسواق ولكنها تتعرض لصعوبات،
- 272 هي في طريق التدهور Destructuration،
- 167 هي في وضعية متدهورة،
- 202 هي في تدهور تام،
- 53 أوقفت نشاطاتها.

بالنسبة لوزير الصناعة فإن المؤسسات التي تعاني من عجز مالي مزمن سوف تترك للسوق كي يقرر مصيرها إن لم تكن ذات أهمية استراتجية[1]. وهو ما يعني التوقف عن النشاط ثم الحل. أما الأخرى التي تتميز بحالة مالية متعادلة أو إيجابية فإن مستقبلها سيكون في استمرارها، لكن بتأهيلها من النواحي التقنية والتكوينية والتنظيمية. وهو أمر يتم عبر القيام باستثمارات في آلات ومعدات حديثة وتحمل نفقات في ميدان التكوين وكذلك في ميدان إعادة التنظيم، حسب البرنامج التأهيلي الثاني الذي تكون قد أقرته الدولة منذ سنة 2005.

وفي إطار البرنامج التأهيلي هذا فإن المؤسسة تتحمل جزءا معتبرا من النفقات، ويبقى الجزء الآخر من مسؤولية الدولة. وتتم عملية التمويل عن طريق البنك الذي يقيّم طلبات التمويل وفقا لمدى جدوى المشاريع ومردوديتها.

ذلك لأنه فيما يتعلق بالقضايا المرتبطة بتمويل أنشطة المؤسسة فإن هذه الاخيرة صارت بموجب تطبيق اصلاحات 1988 تقيم مع البنك علاقات مبنية بالفعل على مبدأ المتاجرة.

ففي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين تحت إشراف وزارة التعليم العالي سنة 1994 أظهرت النتائج أن أغلبية المؤسسات التي شملها السبر تجد أن علاقتها مع البنك قد تغيرت فعلا عما كانت عليه من قبل[2]. حيث أن المنع الذي كان مقررا في حق المؤسسة من أن لا تفتح حسابا إلا ببنك واحد، لمراقبة مواردها وتوجيه نفقاتها تم إلغاؤه وأصبحت هذه الاخيرة تتمتع بحق فتح حسابات متعددة ببنوك مختلفة وأن تتصرف في توجيه أموالها وفقا لمحض مشيئتها. أما عن التمويل فإن المؤسسة يمكنها أن تلجأ دائما الى البنك لطلب تمويلات استغلال أو استثمار، لكن قواعد وطرق دراسة وتقييم هذه الطلبات تغيرت تماما عما كانت عليه من قبل وأصبحت قدرة المؤسسة على سداد الدين أهم معيار يستند إليه في قبول الطلبات أو رفضها. حيث يجري تقييم لهذه القدرة من خلال دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية المقدمة وكذلك مستوى مردوديتها المالية، بالنسبة لطلبات تمويل الاستثمار. كما يجري تقييم نشاط المؤسسة وإبراز وضعها المالي وتوقعات إيراداتها ونفقاتها في الأجل القصير بالنسبة لطلبات تمويل

---

(1) Quotidien d'Oran du 25/10/2005.

(2) أوكيل محمد السعيد وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص. 192.

الاستغلال . هذا بالإضافة الى اشتراط تقديم الوثائق الضرورية المثبتة لملكية المؤسسة لما تحت تصرفها من أصول حتى تتخذ كضمان لسداد الدين. وهذا التحول أفقد كل مؤسسة لا تستطيع إستيفاء مثل هذه الشروط الحق في الحصول على أي تمويل حتى ولو كان موجها لتسديد أجور المستخدمين. وقد رأينا مؤسسات عديدة خلال سنوات التسعينات وحتى أيامنا هذه تعجز عن دفع أجور مستخدميها لشهور طويلة وحتى لسنوات فلا تستطيع الحصول على أي قرض من البنك لتسديدها.

من جهة أخرى، وأمام الصرامة التي صارت تبديها البنوك بخصوص منح التمويل فإن المؤسسة الإقتصادية صارت ملزمة بحسن تسيير سيولتها حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها. وهو جانب كان في الفترة السابقة يتميّز بتساهل كبير تجاه الزبائن المدينين ويدفع بالمؤسسة الى الإستدانة وجزء من أموالها لدى الغير. وهذه الظاهرة لم تختف تماما في بعد المرور الى الإستقلالية. فمؤسسة الرياض على سبيل المثال وجدت نفسها في وضع مالي عسير في الفترة الأخيرة في حين أن حقوقها على العديد من زبائنها كانت تتجاوز حاجاتها من السيولة [1].

أما فيما يخص جانب المحاسبة فإن عددا كبيرا من المؤسسات، يتجاوز ال 75 %، لم تقم بها أنظمة للمحاسبة التحليلية وهذا بعد سنوات من الانتقال الى الاستقلالية.[2]

د- وظيفة المستخدمين

بانتقال المؤسسة العمومية الاقتصادية إلى الاستقلالية كان أول شيء استدعى معالجة سريعة في مجال المستخدمين هو التقليص من عدد العاملين. فالعدد الذي ورث عن المراحل السابقة كان كما هو معروف يفوق بنسبة معتبرة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

ولقد صدرت لهذا الغرض نصوص تشريعية وتنظيمية تحدد طرق وكيفيات القيام بتسريح جزء من العاملين، على ضوئها تمت صياغة المخططات الاجتماعية الضرورية للتسريح الجزئي للعمال، عبر صيغ التقاعد المبكر والمغادرة الطوعية. وكانت نتيجة هذه المخططات أن تم تسريح عدد كبير من العاملين.

من جهة أخرى تكون هذه التسريحات قد كلفت أموالا طائلة لأن المؤسسة تلجأ في سبيل تحقيقها إلى سداد مستحقات مسبقة الى صناديق التقاعد مع دفع تعويضات مباشرة الى العاملين المغادرين طوعا.

غير أنه وبالرغم من العدد الهام الذي بلغه حجم العمال المسرّحين فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية

----

(1) Quotidien d'Oran du 30/12/2003.

(2) أوكيل محمد السعيد وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية، مرجع سابق، ص. 204.

استمرت تنعت بذات الفائض العمالي[1]. فلقد كان هذا هو الانطباع العام الذي ساد لدى المهتمين بالقطاع العام الاقتصادي غداة الإعلان عن قرار الحكومة الشروع في تنفيذ برنامج خوصصته. فاشتراط الحكومة ضرورة إلتزام المالك الجديد بعد الخوصصة بالحفاظ على عدد العاملين الموجودين لمدة ثلاث سنوات قادمة أعتبر مجحفا في حقهم بالنظر الى أعداد العمال الحالية.

ثم أن عملية التسريح تمت بطريقة إدارية لم تراع ضرورة الإحتفاظ بالعناصر الجيّدة. فكان أن حدثت مغادرة كثيفة لكفاءات عالية أفقدت المؤسسة خبرات كبيرة. حيث أن هذا النوع من العناصر هوالذي كان أكثر شجاعة على المغادرة، لأنه كان يتوقع الضفر بفرص أخرى بعد الخروج.

من جهة أخرى، نجد أن المؤسسة استعادت فعلا في إطار قوانين الاصلاحات صلاحياتها في تحديد مستويات الأجور التي تدفعها الى مستخدميها، وذلك بالتشاور مع ممثلي العمال لصياغة شبكة الاجور في اطار اتفاقية جماعية. كما اتستعادت المؤسسة أيضا صلاحياتها الكاملة في تناول القضايا التأديبية، بعد التخلي عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات وعن اللجنة التي كانت مكلفة بالشؤون التأديبية، التي كانت كثيرا ما توصف بأنها تقف في صف العمال، وأن مواقفها كانت تحد من سلطات جهاز التسيير في فرض الانضباط بالمؤسسة.

هذا التطور جعل بإمكان المؤسسة أن تضع سياسة أجور محفزة تجاه كل المستويات الاجتماعية-المهنية بها وذلك بتبني صيغ ملائمة للأجر يكون الجزء المتغير فيها هاما، خصوصا فيما يتعلق بالمسؤولين. وقد تم ربط حساب الجزء المتغير من الأجر بمؤشرات أداء تتمثل في القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للإستغلال، مستوى الحقوق لدى الغير ومستوى السحب على المكشوف.

إلا أنه يبقى على المؤسسة أن تعمل على إقامة سلم كفاءات حقيقي من خلال عمليتي التشغيل والتكوين، في إطار عملية تسيير تنبؤية Gestion prévisionnelle وكذلك بفتح المجال أمام الإطارات والعمال المهرة والعمال الأكفاء المخلصين للارتقاء في درجاته. لأن هذا الصنف من الاشخاص هو الوحيد الذي يستطيع أن يضمن استمرار عطاء المؤسسة بعطائه هو وبتقديره لعطاء الآخرين.

كما تعمل على إيجاد مناخ من التعاون والتفاهم، يتجاوز الوضع القائم الذي مازال يتميز بالإنقسامات والصراعات و السلوكات غير اللائقة التي لا تخدم المؤسسة [3].

----

(1) BOUYACOUB A., Les trois grans reculs…, Op. cit.

(2) BENHIZIA Loukmane, Situation de crise et comportement organisationnel : la communication comme solution contributive, in Quotidien d'Oran du 13/08/2000.

والخلاصة أن المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية شهدت على إثرإصلاحات 1988 تغييرات هامة مست جوانبها المختلفة. حيث تم الفصل بينها وبين الهيئات المركزية في الدولة التي كانت تقوم بالوصاية عليها، من خلال مؤسسات أخرى كلفت بالإشراف والمراقبة عليها. كما صارت تعرف بـ "المؤسسة العمومية الاقتصادية" ومنحت شكل شركة المساهمة التي تحكمها قواعد القانون الخاص، حتى تخضع هي الأخرى لهذه الأحكام نفسها.

ولما آل القرار لها عملت هذه المؤسسة على إدخال التغييرات الهيكلية والوظيفية الضرورية عليها وفقا لما تقتضيه متطلبات التوجه الجديد كما رأينا.

خاتمة الجزء الأول

رأينا في هذا الجزء الأول أن المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية عرفت منذ الاستقلال مرحلتين أساسيتين متميزتين من حيث أشكالها القانونية وعلاقاتها مع الدولة وكذلك من حيث تنظيمها وتسييرها.

ففي المرحلة الأولى انتقلت هذه المؤسسة من أشكال قانونية ورثتها عن الحقبة الاستعمارية إلى شكل موحد هو "المؤسسة الاشتراكية"، لتكون أداة في يد الدولة تستخدمها بشكل مباشر في تحقيق التنمية الوطنية، عبر الوزارة الوصية وتحت رقابة وزارات وهيئات أخرى، في إطار تنظيم إقتصادي يعتمد على التسيير الإداري والتخطيط المركزي.

وقد كان من نتائج هذه المرحلة إقامة طاقات إنتاجية حديثة وكبيرة، من خلال عمليات استثمار تعتمد على موارد ترصدها الدولة. غير أن استغلال هذه الطاقات لم يكن مثمرا في عمومه، بحيث أنه لم يفض الى تحقيق نمو ذاتي ومطّرد. فتم اللجوء إلى إحداث إصلاحات إعادة الهيكلة من أجل التحكم بشكل أكبر في أنشطة المؤسسات العمومية وتصحيح وضعها. لكن هذه الإصلاحات لم تكن كافية، بالنظر الى التحديات التي صارت تواجه الاقتصاد الوطني داخليا وخارجيا.

ولذلك تقرر في المرحلة الثانية تبني حلول أكثر عمقا، بالتخلي عن الخطيط المركزي المباشر واعتماد نمط جديد لسير الاقتصاد الوطني يرتكز أكثر فأكثر على آليات العرض والطلب. فمنحت في الإطار نفسه المؤسسسة العمومية الصناعية إستقلالية ذاتية لتكون هي الوحيدة المسؤولة عن تسيير نفسها.

وقد رأينا في الفصل الثاني من هذا الجزء أن هذه المؤسسة قد قامت بتبني تغييرات هيكلية ووظيفية بهدف تحقيق التحول المطلوب تمثلت في التقليص من أعداد العاملين والاهتمام بالجانب التجاري والاعتماد على الإمكانيات المالية الخاصة وبعث بعض الاستثمارات المحدودة من أجل تحديث الإنتاج. غير أننا أشرنا بالمقابل إلى أن هذه العمليات لم تكن بالمستوى المطلوب، بسبب قلة الموارد المالية (من أجل التوسع في استغلال الطاقة الإنتاجية أو تحقيق استثمارات كبرى) وقلة الكفاءات البشرية في مجالي التسويق والبحث والتطوير وتقادم الآلات والأجهزة.

من جهة أخرى أسفرت التحولات الهيكلية التي جرت بهذه المؤسسات على تركز سلطة القرار في أعلى مستوى للمسؤولية بالمؤسسة، تحت إشراف مؤسسات المراقبة الجديدة. وأشرنا بهذا الصدد أن استخدام هذه السلطة يكتنفه الغموض، لأن التركيبات البشرية التي كانت تشرف على القطاع العمومي استمر تواجدها في المرحلة الحالية. وهي، بحكم العلاقات التي كانت تربط بين أعضائها، لا تكون مؤهلة لتغيير أساليبها في التعامل حيال النتائج المحققة من طرف المؤسسات.

وقد تجلت هذه النقائص في الوضعية التي تعيشها المؤسسسات العمومية الاقتصادية في الوقت الراهن، حيث ذكرنا أن أغلبيتها تعيش حالة عجز مالي مزمن.

ثم أن وضع هذه المؤسسات اليوم جعل الدولة تهتم لمصيرها فوضعت برنامجا واسعا لخوصصتها وكذلك برنامجا آخر لتأهيلها.

كما اعتبر أن من ضمن أدوات إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية عمليات الإشهاد المتعلقة بأنظمة الجودة إيزو التي تقيمها هذه الأخيرة[1]، حيث ينتظر أن يكون لهذه العملية نتائج إيجابية باتجاه الرفع من مستوى تأهيلها وتنافسيتها.

---

(1) Qutidien d’Oran du 26/10/2006.

الجـــــزء الثانـــــــي

حول مواصفة الجودة إيزو9001 \ 2000

المواصفة إيزو 9001\2000 التي نتناولها في هذا الجزء هي تلك المواصفة التي صدرت عن المنظمة الدولية للتقييس ISO سنة 2000 حاملة لنصوص تم تبنيها دوليا في ميدان الجودة المتعلقة بأنشطة المنظمات Les organisations.

ومن أجل التعريف بهذه المواصفة في إطار هذه المذكرة يتعين علينا في البداية التطرق لعدة جوانب مرتبطة بالموضوع، تمهيدا لعرضها. فمن حيث كون الموضوع يتعلق بـ " مواصفة " صادرة عن المنظمة الدولية للتقييس، فإن الأمر يستدعي إلقاء بعض الضوء على عملية التقييس نفسها وكذلك التعريف بالمنظمة التي باتت تتكفل بالإشراف على هذا النشاط على المستوى الدولي.

وبما أن هذه المواصفة تخص ميدان الجودة في نشاط المنظمات، فإننا سنتناول أيضا هذا الجانب من أجل إيضاح ماهية الجودة التي تم بشأنها تبني هذه المواصفة الدولية ومدى فائدتها في حياة المؤسسة التي تختار العمل بها.

هذه المسائل التي ذكرناها سيتم تناولها في فصل أول من هذا الجزء أسميناه: التقييس والجودة. ويبقى علينا بعد ذلك أن نمرّ إلى عرض المواصفة ذاتها، في فصل ثان، انطلاقا من النص الذي اعتمدته المنظمة المصدرة لها بشيء من التفصيل والشرح.

الفصـــل الأول

التقييـــس و الجـــــودة

تشكل المواصفة إيزو كما ذكرنا في المقدمة محورا رئيسيا من محاور هذه المذكرة. وللتعريف بها يقتضي الأمر أن نقوم في البداية بالتعريف بميداني التقييس والجودة. حيث أن الميدان الأول يتعلق بنشاط المنظمة الدولية التي أصدرت المواصفة. والثاني يخص موضوعها أو مجال تطبيقها.

ووفقا لذلك فقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين نتناول في الأول منهما موضوع التقييس في المجال الاقتصادي ونتناول في الثاني تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: التقييـس في النشاط الاقتصادي.

أولا: تعريـف التقييـس:

كلمة " تقييس" هي التي تتداول في اللغة العربية لمقابلة المصطلح الفرنسي Normalisation والمصطلح الإنجليزي Standardization. ويعني هذا المصطلح حسب قاموس الإدارة (Lexique de gestion):

" 1-جعل عمليات des processus أو أنظمة اجتماعية أو إنتاجية مطابقة لمقاييس علمية أو فلسفية أو تقنية،

2-عملا يتم من خلاله تعريف جماعي، على ضوء حاجة محددة، لمجموعة من المنتجات أو الطرق التي تعتبر مؤهلة لسد تلك الحاجة في أحسن الظروف.

يشتمل التقييس على ثلاثة مظاهر: التحديد (أو تعريف الخصائص المعتمدة من اجل استخدام موافق للمقياس)، التوحيد (الذي يفيد في تحقيق إمكانية الإحلال بين المنتوجات)، التبسيط (ويعني طرح التعقيدات والنماذج غير المفيدة)." [1].

أما المواصفة، أو المعيار، La norme ، فهي عبارة عن " الخاصية الفنية المتعلقة بالإنتاج أو بالمنتجات التي يجري الاتفاق عليها بين أطراف معنية، كالمنتجين والمستهلكين" [1]

---

(1) Lexique de gestion, 2ème édition, DALLOZ, Paris, 1989, p. 215.

(2) أوكيل محمد السعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص. 98 .

إن تحديد مواصفات واضحة، في إطار جماعي، لمنتجات أو أعمال ربما ترجع إلى أزمنة وحضارات قديمة، إلا أن الانتشار الواسع لهذه الطرق وأخذها الطابع الرسمي وخاصية الاستمرار والدوام تبقى من الإجراءات الخاصة بالمجتمعات الرأسمالية المتقدمة.

ثانيا :_ظهور التقييس وأهم المجالات التي شملها.

في ظل سيادة النظام الرأسمالي في المجتمعات الغربية المتقدمة عرف النشاط الاقتصادي تحولات جوهرية تعلقت بتوجيه الإنتاج أساسا إلى السوق، وهو ما يستدعي:

- حشد إمكانيات وموارد كبيرة من أجل تلبية طلبات المستهلكين وتحقيق أرقام أعمال متزايدة،
- الاعتماد على المخترعات والتقنيات الجديدة التي ظهرت وانتشرت في مرحلة الثورة الصناعية،
- توسع هذا الاتجاه ليشمل كافة الأنشطة الاقتصادية في المجتمع بفعل فتح المجال للمنافسة الحرة وحمايتها وحماية حق الملكية الفردية معها.

هذه الأوضاع والمعطيات الجديدة أفرزت نموا اقتصاديا كبيرا ووفرة واسعة في الإنتاج تتزايد باستمرار مع مرور الزمن.

ومع وفرة الإنتاج ساد أيضا تنوع في المنتجات، بتعدد المنتجين، وذلك من حيث الطبيعة الفيزيائية والكيميائية للمكونات، وكذلك من حيث أشكال التصميم ومن حيث الاستعمالات المقصودة.

ولتنظيم هذا العرض الوفير من المنتجات، ظهرت الحاجة إلى التزام المنتجين باحترام معايير وشروط محددة وطرق معينة في عمليات إنتاجهم وفي خصائص منتجاتهم، وفقا لفروع الأنشطة المختلفة وكذلك لعلاقات التكامل الموجودة بين مراحل الإنتاج.

فالصناعات الغذائية على سبيل المثال كانت تقتضي أن تتدخل السلطات العمومية بالتعاون مع المنتجين، وفي بعض الحالات حتى مع المستهلكين، لتحديد شروط النظافة الضرورية والمعالجة الصحية اللازمة وظروف التصبير أو التوضيب السليمة حفاظا على صحة وسلامة المستهلكين.

وفي حالة الصناعات الميكانيكية، فإن قضايا تتعلق بسلامة استعمال الآلات وكذلك بضرورة الاستفادة من التكامل بين المنتجين في التعاون على أجزاء مختلفة تكوّن بتجميعها آلات مركبة فرضت ضرورة التشاور والتعاون بين المنتجين لاعتماد خصائص ومقاييس أو معايير محددة بصفة مشتركة في إنتاج الأجزاء المراد تسهيل تبادلها.

ومثل هذه الاهتمامات شهدتها أيضا الصناعات الكهربائية والصناعات الإلكترونية. ففي هذه الميادين على الأخص، كثيرا ما نصادف مكونات جزئية من صنع مؤسسات مختلفة تدخل في صناعة منتج مركب واحد.

ونفس الملاحظات يمكن تسجيلها أيضا في ميادين الصناعات الكيمياوية والصناعات الصيدلانية. حيث أن تأثير مثل هذه المنتوجات، كمواد مستعملة في الإنتاج أو كمواد موجهة للاستهلاك البشري، على صحة الإنسان يكون مباشرا وذا نتائج يصعب التخاص من تبعاتها الضارة.

من جهة أخرى، وبالإضافة إلى الميادين الفيزيائية والكيميائية التي كانت أولى ميادين التقييس، فإن هذا الأخير انتقل بعدها إلى ميادين الإدارة والتسيير من خلال اللجوء إلى إقرار قواعد ثابتة في العمل وصياغة لوائح وإجراءات لضبط كيفيات إنجاز الأعمال المطلوبة أو تحضير الوثائق وتصنيف وتبويب المعلومات وتبادلها.

هذا النوع الجديد من التقييس شهدته على سبيل المثال طرق مسك المحاسبة بالمؤسسات الاقتصادية من خلال تبني مخطط وطني للمحاسبة بفرنسا(1) ليكون مرجعا عاما لها كلها.

كما شهدته أيضا مؤسسات كانت تعمل كمورد دائم لزبائن متشددين فيما يتعلق بخصائص المنتجات التي تورد إليهم، كالمؤسسات التي تورد الجيوش بالذخيرة أو السلاح أو حتى المؤن(2). ففي مثل هذه الحالات كان على المؤسسات أن تحترم بعض الشروط التي تفرض عليها في تنظيم إنتاجها، وكان ذلك بداية لتحديد مواصفات تكون بمثابة نظام لتسيير الجودة بالمؤسسة.

ثم انتقل بعدها التقييس إلى مجال أنظمة الجودة في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما نحن بصدد دراسته في هذه المذكرة.

ثالثا: الأهمية التقنية والاقتصادية للتقييس: (3)

للتقييس أهمية كبيرة في المجال التقني، الفيزيائي والكيميائي. وتتجلى هذه الأهمية في جوانب عديدة، نذكر منها على سبيل المثال:

أ- إزالة الإلتباس والإختلاف فيما يتعلق بالجودة والأداء. فتحديد معايير واضحة بشأن المنتجات أو طرق الإنتاج يؤدي إلى التعريف بها لدى المنتجين أو المستعملين، ثم التعود عليها. فتسهل بذلك

----

(1) Dictionnaire économique et social, HATIER, 2ème édition, Paris, 1981, p. 85.

(2) سيد مصطفى أحمد، الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، كلية التجارة (بنها) جامعة الزقازيق، مصر، 1998، ص. 13.

(3) أوكيل محمد السعيد، مرجع سابق، ص. 99.

الاتفاقات حولها كما يسهل العمل المشترك بها، حتى تصير من المعطيات المسلم بوجودها من دون حاجة إلى ذكرها.

ب- المحافظة على المواد المستعملة وعدم هدرها. فتبني مقياس ما بشأن موازين استعمال مختلف الموارد، لإنتاج منتج ما، تأتي بعد تجارب ودراسات يتوصل من خلالها إلى تبني مستويات ونسب، في الحدود الضرورية، من مختلف الموارد المستعملة كمدخلات.

جـ- زيادة الإنتاجية مع تبني طرق إنتاج مقّيسة وكذلك بإنتاج منتجات مقّيسة، بفعل التكرار والتعود.

د- تسهيل حركة التجارة المحلية والدولية بتحسين ظروف التعامل، من حيث مواصفات المنتوجات بين المتعاملين.

رابعا: <u>مستويات التقييس في النشاط الاقتصادي</u>[1].

في المجال الاقتصادي تعتمد المقاييس بشكل عام على ثلاث مستويات هي: مستوى المؤسسة، المستوى الوطني والمستوى الدولي.

أ- مستوى المؤسسة :

ما ميز المؤسسة الاقتصادية الصناعية الرأسمالية عند بداية ظهورها هو فصل ملكية رأس المال وما يتبعه، من أدوات ووسائل إنتاج، عن العمل الذي يؤدى بها. وهو ما سهل وشجع تقسيم العمل بالمؤسسة بهدف زيادة الإنتاجية، كما أشاد بذلك آ د م سميث في كتابه " ثروة الأمم ".

وفي مطلع القرن العشرين شهدت المؤسسة الصناعية في الاقتصادات الرأسمالية إهتماما خاصا ونوعيا بتقسيم العمل وتطوير الإنتاجية. وتمثل ذلك في استغلال تخصص العمال على أجزاء محددة من المنتج، وذلك بتدريبهم على حركات عمل بأشكال محددة، ووضعهم أمام أهداف إنتاجية، زمنية وكمية، يتم اعتمادها عبر متابعات وملاحظات ودراسات لأداءات العمال في الميدان[2]. وكان رائد هذا الأسلوب هو المهندس الأمريكي فريديريك وينسلاو تايلور الذي اشتهر بكتابه " التنظيم العلمي للعمل ".

وبسبب المستويات العالية جدا للإنتاجية التي بلغتها المؤسسات التي اعتمدت مثل هذا الأسلوب حدث انتشار واسع لطريقة العمل هذه. وصارت المؤسسات لا تكاد تخلو من مقاييس تبنيها هي بنفسها لترشيد عملها.

- - - - - - - - - - - - - - - - -

(1) أوكيل محمد السعيد، مرجع سابق، ص. 104.

(2) BUSSENAULT C. et PRETET M. Organisation de l’entreprise : Direction de l’entreprise et diagnostic, Librairie Vuibert, Paris, 1990, p. 16.

أما فيما يخص المؤسسات الجديدة التي لم تواكب بدايات ظهور تنميط Standardisation العمل والمنتجات في الميدان الصناعي فإن الأمر كان يستدعي تبني مقاييس عمل معروفة تم التوصل إليها في ميدان نشاطها من طرف مؤسسات رائدة، وذلك من خلال تفحص المعلومات والإحصائيات المتوفرة لدى المنظمات المهتمة بهذا الميدان، ثم دراسة إمكانية تطبيقها على مستواها.

ب – المستوى الوطني:

المعايير التي يتم اعتمادها على المستوى الوطني تكون عادة صادرة عن المؤسسات الاقتصادية وكذلك عن الهيئات والمنظمات المهتمة بقضايا التقييس. (1)

فالمؤسسات الاقتصادية، عامة كانت أو خاصة، تستطيع أن تكون مصدرا لمقاييس تتبنى رسميا على المستوى الوطني، عندما تتوصل إلى وضع هذه المقاييس والعمل بها على مستواها هي ويكون لتلك المقاييس أهمية وطنية بادية من حيث الانتشار أو النفع.

أما الهيئات الرسمية المعنية بالتقييس على مستوى الوطن، فإن اهتماماتها الرقابية والتوجيهية في هذا الميدان تجعل منها مصدرا منتجا بالإضافة إلى كونه معتمدا، لمقاييس وطنية يكون تطبيقها إجباريا أو اختياريا.

جـ - المستوى الدولي:

مع زيادة إمكانيات التواصل بين مختلف دول العالم وزيادة حركة التجارة العالمية والتعاون الدولي في مختلف الميادين التقنية، بدأت مع الوقت تظهر الحاجة إلى توحيد المقاييس التقنية على هذا المستوى، وذلك لزيادة فرص التكامل والتعاون واستبعاد جوانب الاختلاف المعيقة لهذه الأهداف.

ولأهميـة هذا المستوى من التقييس، تـم إنشاء منظمات دولية للإهتمام بالشؤون المرتبطة بهذا الميدان، من أهمها: المنظمة الدولية للتقييس ISO واللجنة الدولية للإلكتروتكنيك C. E. I.

المنظمة الدولية للتقييس هي المنظمة التي يعبر عنها دوليا بـ I S O . وهي تعرف في اللغة الفرنسية ب L'Organisation Internationale de Normalisation O.I.N. و في اللغة الإنجليزية بـ The International Organization for Standardization I.O.S. . وهذه المنظمة هي عبارة عن فدرالية عالمية لمنظمات التقييس الوطنية المنخرطة بها(2). و كل منظمة وطنية

---

(1) أوكيل محمد السعيد، مرجع سابق، ص.105.

(2) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, Décembre 2000, p. IV.

فيها تدعى " لجنة عضوا بالإيزو".[1] أما تحضير المواصفات فيتم من خلال لجان تقنية تابعة لها حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة الاقتراحات التي تقدمها اللجان الأعضاء، بالتعاون مع المنظمات الدولية التي لها علاقة مع الإيزو وكذلك مع اللجنة الإلكتروتقنية الدولية C.E.I. . ويتم تبني مشاريع المواصفات الجديدة، كمواصفات دولية، بعد تبنيها من قبل اللجان التقنية، بأغلبية 75 % من أصوات اللجان الأعضاء على الأقل.

خامسا- تصنيف المقاييس الصناعية:

صنف فرانك ب. المقاييس الصناعية على النحو التالي[2]:

أ- تصنيف هيكلي

حيث يتم وفقا لهذا التصنيف التمييز بين مقاييس تتعلق بالوسائل ومقاييس تتعلق بالمنتجات.

ففي حالة القيام ببعض الأعمال أو أداء بعض المهمات يشترط، بغرض ضمان الأداء الجيد وبلوغ الأهداف بشكل مضمون، أن يتم استخدام وسائل تستجيب في حد ذاتها إلى مواصفات معينة. والأمثلة عن ذلك تصادف كثيرا في الحياة اليومية. نذكر منها اشتراط استخدام أجهزة بعلامات معينة في بعض التحاليل الطبية، وأخرى في ضمان بعض الأعمال الأمنية بالمركبات الصناعية، وما إلى ذلك.

أما الصنف الثاني من المقاييس الهيكلية، المرتبط بالمنتجات، فهي تلك التي تتبنى بغرض ضمان مطابقة المنتج نفسه لخصائص محددة. هذه الخصائص تكون عادة متعلقة بالشكل الخارجي للمنتج أو بأجزائه المشكّلة له أو بطبيعة المواد المستخدمة في إنتاجه.

ب- تصنيف إداري

والغرض من هذا التصنيف هو التمييز بين المقاييس الإجبارية والمقاييس الاختيارية. فالأولى تلزم المؤسسات العاملة في مجالها بتطبيقها من طرف هيئات خاصة يكون من واجبها التأكد من احترام هذا الإلزام بأعمال مراقبة ملائمة.

أما الثانية فتوضع إما للتوجيه أو للمساعدة في تسيير بعض المؤسسات أو بغرض الاختبار والتجربة.

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, Décembre 2000, p. IV.

(2) Frank P., La normalisation des produits industriels, P.U.F., Paris, 1981, p. 20.

جـ - تصنيف تكنولوجي:

حيث يتم تصنيف المقاييس باعتبـار طبيعتها التكنولوجية. وذلك بالنظر إلى القطاعات الاقتصادية أو الصناعـات المستخدمة لها كالصناعات الميكانيكية، الصناعات الإلكترونية، الصناعات الكيمياويـة الصناعات التحويلية، الصناعات الغذائية، الأمن والصيانة، النقل والتخزين، التغليف.

د- تصنيـف وظيفـي:

حيث يميز بين المقاييس على أساس مجال توظيفها، فتكون هناك مقاييس خاصة بالمصطلحات، ومقاييس خاصة بالإنتاج أو التجارب أو الأمن أو الخدمات أو الهندسة...

سادسا: سلسلة مواصفات الإيزو 9000 :

سلسلة مواصفات الإيزو 9000 خصصتها المنظمة لميدان تسيير الجودة. فهي تعتبر نقلة نوعية في ميدان عملها، حيث أنها كانت تهتم من قبل فقط بالميادين التقنية التقليدية.

فبطلب من الممثل البريطاني في الإيزو، قدمه سنة 1979، تم إنشاء لجنة تقنية أطلق عليها ISO/TC/176 لدراسة وإصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تأكيد الجودة[1]. **و** كان في بريطانيا قد بدأ العمل بمثل هذه المواصفات، قبل هذا التاريخ، وذلك بإلزام المؤسسات الموردة للجيش بالعمل وفقها حتى يكون هنالك ضمان لجودة المنتجات الموردة. [2]

ثم أدمجت هذه المواصفات مع تلك التي يستخدمها "حلف شمال الأطلسي" OTAN، وسميت بـ "مواصفات الحلفاء للجودة "[3].

وكنتيجة لما لوحظ من آثار إيجابية على طريقة العمل هذه تم توسيع استخدامها إلى بعض الميادين من الصناعات غير العسكرية تحت اسم المواصفة البريطانية BS 5750. وهي نفسها التي صدرت عن الإيزو تحت اسم BS 5750/ ISO كمواصفة دولية. ثم عدّل اسمها سنة 1994 ليصبح EN/ISO 9000 حيث يعبر الحرفان EN عن التطبيق الأوربي لهذه المواصفة. [4]

المواصفات الأولى التي عرفها ميدان الجودة كانت قد صدرت سنة 1987 و كان أهمها يتمثل في

---

(1) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص. 12.

(2) نفس المرجع ، ص.12.

(3) نفس المرجع ، ص.13.

(4) نفس المرجع ، ص.14.

المواصفات التالية:[1]

- إيزو 8402 معجم لمفردات ومصطلحات الجودة.
- إيزو 9004 عناصر إدارة ونظام الجودة.
- إيزو 9000 إرشادات للاختيار من بين المواصفات التي تتناسب مع طبيعة النشاط.
- إيزو 9001 نموذج لعمليات التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وخدمة العميل.
- إيزو 9002 نموذج لعمليات الإنتاج والتركيب.
- إيزو 9003 نموذج لعمليات الفحص النهائي والاختبار.
- إيزو 9004 مواصفات الخدمات.

لم يكن استخدام هذه المواصفات خلال السنوات الأخيرة من عشرية الثمانينات وبداية التسعينات ذائع الصيت. وبرغم الاستعمال غير الواسع لهذه المواصفات، إلا أن المنظمة الدولية اهتمت بالتقييم المستمر لها لإعادة النظر فيما يبدو لها من مسائل تستدعي المراجعة. لأن من مبادئ عمل المنظمة في صياغة مواصفات الجودة التي تصدرها التعديل الدوري لها، إن استدعت المصلحة ذلك. وفي هذا الإطار شهدت سلسلة مواصفات الإيزو 9000 الصادرة سنة 1987 تعديلاتها الأولى سنة 1994[1]. ثم بعد تطبيق استمر حوالي خمس سنوات أخرى تم إدخال تعديلات أخرى عليها وصدرت السلسلة في طبعة Version جديدة سنة 2000، حيث يستمر العمل بهذه الطبعة الأخيرة إلى حد الآن.

وبعد تعديلات سنة 2000 أخذت سلسلة إيزو 9000 هيكلا جديدا فيما يتعلق بمواصفاتها الأساسية، كما شهدت بعض التغيير في مواضيعها. ويتلخص هذا الهيكل فيما يلي: [2]

- إيزو 9000\2000. وهي المواصفة التي ترسي المبادئ الأساسية لأنظمة تسيير الجودة وتضبط مصطلحاتها. نشير هنا أن طبعة سنة 2000 لهذه المواصفة ألغت وعوضت المواصفة السابقة التي كانت تعرف بـ 8402 في طبعة سنة 1994.

- إيزو 9001 \ 2000. وهي تحدد المتطلبات المرتبطة بنظام تسيير الجودة في أي مؤسسة تريد أن تبرهن عن قدرتها على تقديم منتجات مرضية، باستيفائها لمتطلبات زبائنها وكذلك لإلزامات النصوص

----

(1)نفس المرجع ، ص.12.

(2)شندي محمد رضا، الجودة الكلية الشاملة: الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر،1996، ص.299.

(2) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, Décembre 2000, p. IV.

التشريعية والقانونية ذات العلاقة.

- الإيزو 9004\2000 وهي التي تقدم خطوطا توجيهية تتعلق بفعالية Efficacité وكفاءة Efficience نظام الجودة S M Q. فموضوع هذه المواصفة هو تحسين الأداءات (Performances) وتحقيق رضا الزبائن وكذلك رضا أطراف أخرى ذات مصلحة، منها المساهمون.

والشيء الذي يلاحظ في هذه السلسلة الجديدة هو الأهمية الكبرى التي عرفتها المواصفة إيزو 9001 \2000 مقارنة بمركزها في طبعة 1994. فهذه المواصفة جاءت أيضا لتلغي وتعوض المواصفات : 9001 \ 1994 ، 9002 \ 1994 و9003 \ 1994. حيث أنها كانت "مراجعة تقنية لكل هذه الوثائق"[(1)].

هذه الأهمية التي اكتسبتها المواصفة 9001\2000 جعلتها هي السائدة منذ سنة 2000 في المؤسسات الاقتصادية التي تريد بناء أنظمة لتسيير الجودة بها بغرض الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة الدولية. وسنقوم في الفصل الثاني من هذا الجزء بتفصيل هذه المواصفة.

سابعا- التقييس في الجزائر:[(2)]

كما أشرنا في معرض حديثنا عن ظهور التقييس، فإن هذا الأخير كان قد تم اللجوء إليه بعدما تعددت واختلفت الحلول التقنية المعتمدة في صياغة طرق الإنتاج وكذلك المنتجات، بحيث صار هذا التعدد والاختلاف مصدرا لتكاليف زائدة وكذلك لهدر فرص تكامل مفيدة.

في الجزائر كان النشاط الصناعي كما هو معروف وليدا للتواجد الاستعماري الفرنسي. وبتبعية هذا القطاع الصناعي الذي نشأ في البلاد قبل 1962 تبعية كاملة للاقتصاد الفرنسي، كانت المقاييس المعتمدة فيه مقاييس فرنسية بحتة.

في سنة 1973 تم إنشاء المعهد الوطني للتقييس والملكية الصناعية. وذلك لمواكبة العملية التنموية الشاملة التي انطلقت في البلاد بعد 1966. غير أن هذا المعهد وجد نفسه منذ البداية مغمورا تماما في محيط كان متوجها بالكلية إلى تحقيق المشاريع الصناعية الكبرى. فالهيئة الجديدة لم يكن بمقدورها تلبية احتياجات الشركات الوطنية في ميدان اختصاصها بحكم الأهمية غير المعهودة لمشاريعها التي انطلقت

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Op. cité, p. IV.

(2) نعتمد في هذه الفقرة بشكل أساسي على مداخلة المعهد الجزائري للتقييس IANOR في ملتقى دورة الجودة، عنابة، جانفي 2002.

في تحقيقها.

فالاختيارات التكنولوجية التي أقرتها الدولة في هذه الفترة كانت باتجاه التكنولوجيا المتقدمة وتتعلق بصفة أساسية بقطاع الصناعات الثقيلة. وهو ما لم يورثه التواجد الفرنسي بعد انتهائه للاقتصاد الجزائري. كما أن الشركات الوطنية التي أقحمت بتخطيط مركزي في استثمارات كبيرة لم تكن تملك هي ذاتها الكفاءات البشرية ولا الإمكانيات التكنولوجية اللازمة. لذلك كانت الجوانب التقنية تترك تقريبا بالكلية إلى الشركات المحققة للمشاريع Les maîtres d'œuvres، حتى جاءت المرحلة التي سلّمت فيها المركبات الصناعية الجاهزة، وبدأت منتجاتها في الظهور بدا أن جزءا من هذه المنتجات غير صالحة للاستعمال في الاقتصاد الوطني. فاستيراد المنتجات الوسيطة استمر من طرف الوحدات الصناعية الوطنية بالرغم من انطلاق وحدات أخرى في إنتاجها، وذلك بسبب عدم تطابق المقاييس بين ما هو مطلوب وما هو متوفر. ومن الأمثلة التي تذكر عن هذه المنتجات الحنفيات (Les vannes) التي كان بدئ في إنتاجها بالمصنع الذي أقيم بالبرواقية من طرف شركة من ألمانيا الشرقية السابقة. فبسبب غلق براغي ارتباطها بعكس الاتجاه المألوف بالبلاد، لم تكن هذه المنتوجات تجد مستعملا[1] ولم يعد المصنع للإنتاج إلا بعد إعادة تجهيزه جزئيا في السنوات الأولى من الثمانينات[2].

فهذه الفترة سادت فيها المقاييس المعتمدة من طرف الشركات المقيمة للمشاريع حتى وإن كان هناك اختلافات بينها، لأن الأمر لم يكن متحكما فيه.

ولتجاوز مثل هذا الوضع والاستفادة من فرص التكامل الموضوعية بين مختلف فروع النشاط الصناعي كان لابد من الاهتمام بمسألة التقييس وعلى الخصوص فيما يتعلق بجمع المعطيات والمعلومات وتنظيمها وتخزينها وكذلك نشرها. فعقدت العديد من الملتقيات على المستوى الوطني من أجل التقريب بين المتعاملين الاقتصاديين فيما بينهم وبين المعهد الوطني للتقييس والملكية الصناعية، وكذلك للنظر في تطوير هذا الجانب من جوانب تنظيم النشاط الصناعي.

وفي مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق، وبالتحديد في سنة 1992 تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس IANOR مستقلا عن النشاط المتعلق بالملكية الصناعية. فالمهمة الأساسية التي أنيطت بهذا المعهد كانت تتمثل في تنفيذ سياسة وطنية للتقييس، وذلك بالقيـام :

- بتحضير (Elaboration) ونشر المقاييس الجزائرية،
- مركزة وتنسيق كل الأعمال المتعلقة بالتقييس في الوطن،

----

(1) NECIB Redjem, Op cité, p. 82.

(2) BRAHIMI A. Op. cité, P245.

- القيـام بالأشغال والأبحاث والاختبارات (Essais)،
- إيجاد وحفظ رصيد من الوثائق والمعلومات المتعلقة بالتقييس ووضعها في متناول المستعملين،
- التكوين والتحسين في هذا الميدان،

كما يقوم المعهد أيضا ببعض الخدمات، نذكر منها:

- بيع المقاييس الجزائرية والأجنبية،
- التوزيع الانتقائي للمقاييس المنشورة على المشاركين الراغبين في الحصول عليها،
- البحث البيبليوغرافي بغرض وضع قوائم مقاييس لمختلف الميادين،
- الدراسات والتحاليل المقارنة للمقاييس، بهدف تحديد إمكانيات المعادلة (Equivalence) بين مقاييس عديدة متعلقة بموضوع واحد،
- متابعة تقدم أعمال التقييس في كل القطاعات على المستوى الدولي والاشتراك (Abonnement) في خدمات هذه الأعمال بغرض الحصول على كل المقاييس الجديدة التي يتوصل إلى وضعها،
- إعداد دروس تكوينية موجهة إلى المؤسسات في ميادين التقييس والجودة ومنح شهادات المطابقة وكذلك المعايرة (Métrologie)،
- توفير ونشر كميات هامة من المعطيات والمعلومات التي من شأنها أن تحسن من الكفاءات المهنية للمؤسسات.

ويتوفر مركز الوثائق بالمعهد على حوالي 220.000 وثيقة، تتمثل أساسا في مقاييس متعلقة بمختلف الميادين. كما يتوفر أيضا على عدد هام من المؤلفات التي تتناول ضمان وتسيير الجودة، يضعها تحت تصرف الهيئات التي ترتبط معه باتفاقيات (Conventions).

من جهة أخرى فإن المعهد يضع في متناول المؤسسات الاقتصادية "علامة مطابقة" للمقاييس الوطنية "تاج" "TEDJ". وهي علامة تمثل أداة ترويج للمنتجات، تحصل المؤسسة على حق استعمالها إذا ما التزمت بقواعد صارمة تقلل من احتمال حصولها على منتجات غير صالحة للاستعمال.

لكن المعهد، وبالرغم من الإمكانيات المتوفرة لديه، لا يقوم، حتى أيامنا هذه، بمنح شهادات المطابقة الخاصة بأنظمة تسيير الجودة.

كما لا يوجد على مستوى الوطن هيئات أخرى تقوم بمثل هذا الدور. ولذلك فإن المؤسسات الباحثة عن مثل هذه الشهادات لا تجد من حل إلا أن تلجأ إلى هيئات أجنبية، غالبا ما تكون فرنسية أو كندية.

المبحث الثاني: تطور الاهتمام بالجودة في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: الاهتمام بالجودة في مرحلة ما قبل الإنتاج الرأسمالي.

منذ القديم كان جانب الجودة في المنتجات التي يتم إنتاجها بغرض المبادلة يشكل اهتماما حاضرا باستمرار في العمل الإنتاجي. فقبل ظهور طريقة الإنتاج الرأسمالي كان الحرفيون يهتمون بجودة منتجاتهم اهتماما واضحا مدفوعين باعتبارات مختلفة[1]، نذكر منها :

1-طبيعة تنظيم الحرف في المجتمع.

فقد كان هذا التنظيم يقوم على مبدأ حرية كل حرفة في وضع نظامها الداخلي، وكان لعامل الأقدمية في الحرفة والتحكم التام في أسرار الإنتاج أهمية كبيرة في تحديد مركز الحرفي بين زملائه. ويكون أثر ذلك مباشرا على وضعه كمنتج وبائع أو كمعلم يقوم بالتكوين. فالحرفي يجد في تحسين جودة منتجاته الوسيلة الأكثر فعالية لإظهار مستوى خبراته ودرجة تميّزه الشخصي بين زملائه.

2- طبيعة العلاقة بين الحرفي وبين المنتوج :

الحرفي خبير في ميدان عمله، وسيطرته على منتوجه تمتد من التصميم إلى الإنتاج وتصل حتى البيع. وتتحول هذه العلاقة المباشرة مع الزمن بين الحرفي ومنتوجه إلى ما يشبه علاقة الفنان بفنه. الشيء الذي يجعله يحاول باستمرار أن يبتعد بمنتوجه عن كل نقص ويرقى به ما استطاع في درجات الجودة.

3- طبيعة العلاقة بين الحرفي وزبائنه:

هذه العلاقة تتسم في كثير من الحالات بالطابع الشخصي، وهو ما يؤدي إلى دخول عامل الثقة بين الطرفين والى وجوب المحافظة عليها.

----

(1) CHAUVEAU Jean-Claude, Introduction : histoire de la qualité, in Séminaire Tour Qualité Algérie, Annaba, Janvier 2002.

4- وجود طبقة أرسطوقراطية:

فهذه الطبقة ألفت حياة الرفاهية وهي تشكل طلبا ذا أهمية كبرى عند الحرفيين، خصوصا في جانبه القيمي. لكن هذا الطلب يؤثر كثيرا على الجودة التي يفترض أن تتوفر في المنتوج. فالاهتمام بهذا النوع من الطلب يجعل الحرفي يرقى بما ينتجه إلى مستوى التحف الفنية.

ثانيا: الاهتمام بالجودة في إطار الإنتاج الرأسمالي:

إن الاهتمام بالجودة في إطار الإنتاج الرأسمالي متعدد الجوانب. ولذلك فإننا نتناول هذا الموضوع من خلال جملة من العناصر التي برزت أهميتها مع تطور المؤسسة والمجتمع الرأسماليين.

1- الاهتمام بالجودة في البدايات الأولى للمؤسسة الرأسمالية

في ظل الإنتاج الرأسمالي حدث فصل بين المنتج المباشر والمنتوج إلذي ينتجه، من حيث علاقة الامتلاك. فالمنتج عامل مستأجر، حتى وإن كان ذا كفاءة عالية. وكلمته بخصوص المنتوج لا ترقى إلى مستوى القرار، لا فيما يخص الإنتاج من عدمه ولا فيما يخص الطريقة المعتمدة أو درجة الاهتمام بجوانب الجودة.

هذا النظام الجديد جعل من حق رب العمل البت في كل قرار متعلق بالإنتاج أو بوسائل الإنتاج. وهو مركز منحه مع الوقت إمكانية توزيع المهام وتقسيم العمل بمؤسسته.

غير أنه لما صار هناك تقسيم للعمل ظهرت الحاجة إلى التنسيق. أي إلى إعادة بناء القرار الموحد الذي أصبح في مستوى أعلى، فوق كل أولائك المهتمين فقط بأجزاء من العمليات. ومن بين هذه القرارات القرار المرتبط بالجودة.

مسألة الجودة في بدايات هذه المرحلة الجديدة لم تكن مطروحة كحاجة ملحة على مستوى الإنتاج. بل ربما كان هناك شعور بالرضا لدى كثير من أرباب العمل فيما يتعلق بهذا لجانب، حيث أن كثيرا من المنتجات الجديدة كانت وليدة مخترعات حديثة وهي بالتالي كانت أحسن من حيث الجودة من تلك التي كان يوفرها الحرفيون، وبأسعار أكثر انخفاضا بسبب ارتفاع الإنتاجية.

على مستوى المجتمع، نجد أن المجتمعات الرأسمالية في هذه المرحلة كانت تعيش تحولات عميقة[1]

---

(1) أنظر على سبيل المثال CHANDLER A. ، في الجزء الأول من المرجع السابق.

كان من أهمها:

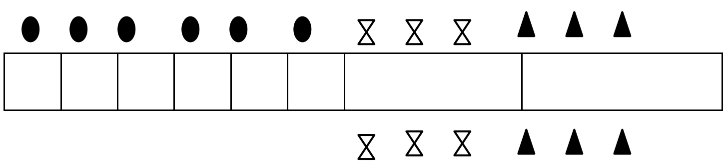
- توسع القطاع الصناعي،
- تزايد أعداد السكان بالمدن،
- ارتفاع مستويات الإنتاجية،
- ارتفاع مستويات المداخيل.

وهو ما انجر عنه زيادة كبيرة في الطلب، جعل المؤسسات تعمل بلا كلل لتلبيته، ولا ترى أي داع للتفكير في مسألة البحث عن منافذ لمنتجاتها.

وفي ظل سعيها إلى توسيع إمكانيات تحقيقها للأرباح، اهتمت المؤسسات الإنتاجية بتنظيم الإنتاج بهدف الرفع من الإنتاجية والتحكم في التكاليف. ومن الأعمال الشهيرة في هذا الميدان ما قام به تايلور من تنظيم على مستوى الورشات، وكذلك فكرة السلسلة La Chaîne التي أدخلها "هنري فورد" في مصنعه للسيارات [1].

في هذه الفترة كانت المؤسسات تقوم بإيجاد منتجات انطلاقا من تصورها هي لما قد يكون المستهلكون بصدد انتظاره. أي أنها تقدم حلولا لمشكلات استهلاكية وفقا لتصورات وقناعات خاصة بها، سواء كتقنيات أو كخصائص مواد أو حتى كتصاميم Design. وبهذه الطريقة الذاتية في التناول والتقدير كان يتم أيضا التعامل مع متغير الجودة بالمؤسسة.

أما التنظيم الذي كان يعتمد في ورشات الإنتاج بغرض تقديم المنتجات بالمواصفات التي حددتها المؤسسة وبدون عيوب، ففي البداية كانت هناك مراقبة Contrôle على مستوى المرحلة الأخيرة من الإنتاج، كما هو موضح في الشكل 1 [2]



شكـــل (1)[3]

في هذا النموذج التايلوري يقوم العمال (●) بالتنفيذ، بدون تفكير، وفي نهاية السلسلة يقوم المراقبون (⧖) بالتأكد من جودة القطع المنتجة، وإذا كانت هناك ضرورة وجهوا بعضا منها إلى ورشة خاصة.

----

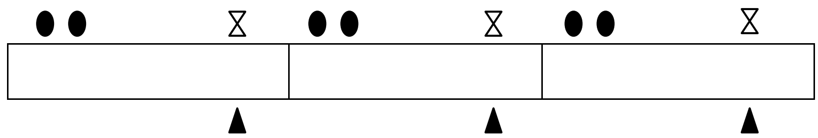
(1) DARBELET M. et autres, Op. cit.,p.143

(2) Ibid.

(3) Ibid.

بإزالة العيوب (▲) (Retouches)[1]

في مرحلة لاحقة "قام المشرفون على التسيير بإعادة ترتيب سلسلة الإنتاج وحمّلوا جزءا من المسؤولية للعمال المنفذين الذين أصبحوا، بمساعدة واحد من المراقبين، يراقبون جودة عملهم، وتتم إزالة عيوب القطع المعيبة في نفس مكان إنتاجها عند كل مرحلة إنتاج"[2].



الشكـــل (2)[3]

والتغيير الجديد الذي أدخل على طريقة العمل التقليدية في الورشات، فيما يتعلق بمراقبة الجودة جاء إثر إدراك عيوب التنظيم التايلوري، وظهور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبضرورة الاستفادة من الموارد البشرية التي توجد تحت تصرف المؤسسة. ويظهر هذا التوجه من خلال تحميل المسؤولية ولو جزئيا للعمال، وهو ما يدل على مظنة وجود إمكانيات حقيقية في مساهمتهم الإيجابية في الإنتاج.

من جانب آخر بدا أن طريقة المراقبة التقليدية كان يتأخر فيها اكتشاف القطع المعيبة إلى مرحلة أخيرة. الشيء الذي ينتج عنه تراكم للعيوب في المنتوج وتزايد في احتمال بقاء بعض هذه العيوب حتى بعد المراقبة. ثم إن العمال الذين لا ترتد إليهم أية معلومة عن الأخطاء التي يرتكبونها وتظهر بسببها العيوب على منتجاتهم يفقدون وسيلة بالغة الأهمية في إقلاعهم عن أخطائهم وتحسين عملهم Feed back.[4]

2- الاهتمام بالجودة في المؤسسة الرأسمالية بعد تجاوز الطلب مستويات العرض.

بعد الحرب العالمية الثانية وبعد النمو الكبير الذي حققته الاقتصادات الغربية عبر سنواتها الثلاثين التي يصفونها بالمجيدة، تمكنت هذه المجتمعات من الارتقاء إلى مستوى مجتمعات استهلاكية تميّزت بالوفرة الكبيرة والتنوع الشديد في الإنتاج. وقد صاحب ذلك في كثير من الحالات تجاوز إمكانيات العرض مستويات الطلب الموجودة. فنتج عن ذلك صعوبات صادفتها المؤسسات الاقتصادية في تصريف منتجاتها، لم تستطع تخطيها إلا باللجوء إلى تبني طريقة جديدة في التعامل مع السوق، وهي الطريقة التي

----

(1)Ibid.

(2) Ibid.

(3) Ibid

(4) DARBELET M. et autres, Op. cit., p.143.

حملها مفهوم "التسويق" .Le Marketing

فبعدما أدركت المؤسسات بصفة جلية وملموسة قلة جدوى الطريقة التقليدية التي كانت تعتمدها في تصريف منتجاتها، والمتمثلة في محاولة إقناع الزبائن المحتملين باقتنائها وذلك بإبداء مزاياها كما تراها هي، شرعت في اعتماد طريقة جديدة تنبني على مبدأ الانطلاق من التعرف على احتياجات المستهلك نفسها ثم بعد ذلك الانتقال إلى تحقيق المنتجات التي يتوقع أن تلبيها.

وفي إطار هذا التناول صارت المؤسسات تخرج منتجاتها بعد دراسات للسوق تقوم بها وعمل منسق بين هياكلها الداخلية بالأخص "التسويق" و"البحث والتطوير" و "الإنتاج". ومن خلال دراسة السوق والعمل المشترك بين الأطراف الداخلية في المؤسسة يتم صياغة جواب هذه الأخيرة على أساس ما ينتظره الزبائن.

وأحد عوامل صياغة المؤسسة ردها على الطلب هو عامل الجودة. فالمؤسسة تحاول القيام باستقطاب الزبائن باللعب أيضا على عامل الجودة.

فالجودة "مسالة متعلقة بطبيعة منتوج أو خدمة ما، كقدرة أو ميزة أو خاصية من شأنها أن تكون محل تقييم بالنظر إلى بعض المعايير مثل: استعمال المنتوج على حالته خلال مدة حياته، توفر المنتوج، سعر المنتوج عند الشراء أو السعر الكلي global (بالأخذ في الحسبان مصاريف الصيانة)، الخ." [1]

فالمؤسسة، ومن خلال دراستها للسوق بما فيه من مستهلكين ومنافسين، تحاول تثمين بعض الجوانب المتعلقة بالمنتوج آملة أن تجني من وراء ذلك إقبالا على منتوجها. وبالنظر إلى ما يستوجبه الارتقاء بجودة المنتوج من مصاريف إضافية، فإن السعر كثيرا ما يعرف ارتفاعا. وتجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى جلب الانتباه إلى الجودة العالية، متحججة بضرورة اعتبار العلاقة النسبية بين الجودة والسعر Le Rapport Qualité/Prix.

على مستوى التنظيم، فباستثناء الاتصالات والتعاون اللذان صار يعرفهما القائمون بالمؤسسة على التسويق، التطوير والبحث، الإنتاج، فان العمل بالمؤسسة بقي في مرحلة أولى يسير على نفس المنوال المعهود، من اهتمام كل جهة بأداء ما أوكل إليها بالوسائل والطرق التي تتوفر لديها.

إلا أن استمرار اشتداد المنافسة بين المؤسسات جعل هذه الأخيرة تستمر في البحث عن عوامل جديدة للتميّز من خلال التركيز بشكل أكبر على الجودة. فظهر في البداية ما عرف بحلقات الجودة ثم انتقل الاهتمام إلى إقامة الجودة الشاملة.

---

(1)Lexique de gestion, Op. cit., p. 260

3- حلقات الجودة Cercles de Qualité.

حلقة الجودة هي عبارة عن "مجموعة صغيرة من الأجراء، عمالا أو مستخدمين، تحت إشراف رئيسهم المباشر، مكونة من 5 إلى 10 متطوعين ينتمون إلى نفس القطاع من المؤسسة أو الورشة أو المكتب، وهي بنية دائمة أو مؤقتة، تهتم بحل المشاكل اليومية التي تصادف أعضاء الحلقة " [1].

هذه المشاكل تكون بالأساس متعلقة بـ"المنتوجات أو الخدمات(...) وكذلك بالوسائل التي يستوجب استخدامها" [2].

تعقد حلقات الجودة اجتماعات دورية، كل أسبوع أو كل أسبوعين، وتركز اهتمامها بشكل خاص على:[3]

- تحسين جودة المنتوجات والخدمات،
- تحسين الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف،
- تحسين ظروف العمل ،
- تحسين الإعلام والتشاور،
- تطوير الكفاءات الشخصية وخلق فرص لبروزها.

ومن الوسائل المستخدمة في حل المشاكل المطروحة: طريقة تحليل وحل المشكل Méthode d'analyse et de Résolution du Problème MARP، والتي تتمثل في[4]:

- تعريف المشاكل Identification des problèmes ،
- اختيار مشكل بغرض الحل،
- تحديد أسباب المشكل،
- اكتشاف السبب الأكثر احتمالا،
- إيجاد حل للمشكل،
- العمل على قبول الحل،
- وضع الحل موضع التطبيق.

ولقد عرفت حلقات الجودة في البداية استخداما واسعا في المؤسسات اليابانية ثم أخذت بها مؤسسات

----

(1) DARBELET M. et autres, Op. cit., p.144.

(2) Lexique de gestion, Op. cit., p 51

(3) DARBELET M. et autres, Op. cit., p.144.

(4) Ibid

بلدان أخرى خلال عشرية الثمانيات. وهي تمتاز كما رأينا بفتح المجال أمام العاملين لطرح ما يصادفهم من مشكلات وكذلك للمساهمة في حلها. وتتبنى منهجية منطقية في تناولها للمشكلات المصادفة كما تمتاز باستمراريتها لمتابعة قضايا الجودة، وهو ما يكسبها معارف قيمة في هذا المجال.

4- الجودة الشاملة:

بعد حلقات الجودة برزت هنالك أفكار أخرى لمختصين كبار في ميدان الجودة (Des Qualiticiens) تتسم بالشمول وتضع مبادئ عامة للعمل والتنظيم بالمؤسسة حتى ترقى بجودة العمل نفسه. ومن هؤلاء المختصين المشاهير نذكر: إدوارد ديمنج، كارو إيشيكاوا، جوزيف م جوران، جنيتشي تاجوشي و أرماند ف فيجينباوم.

أ- إدوارد ديمنج: W. Edward Deming [(1)].

أستاذ جامعي أمريكي انتقل إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية استجابة لطلب الحكومة اليابانية للمساعدة في تحسين إنتاجية وجودة صناعاتها. وكانت أهم توجيهات ديمينج للمديرين تتمثل فيما يلي:

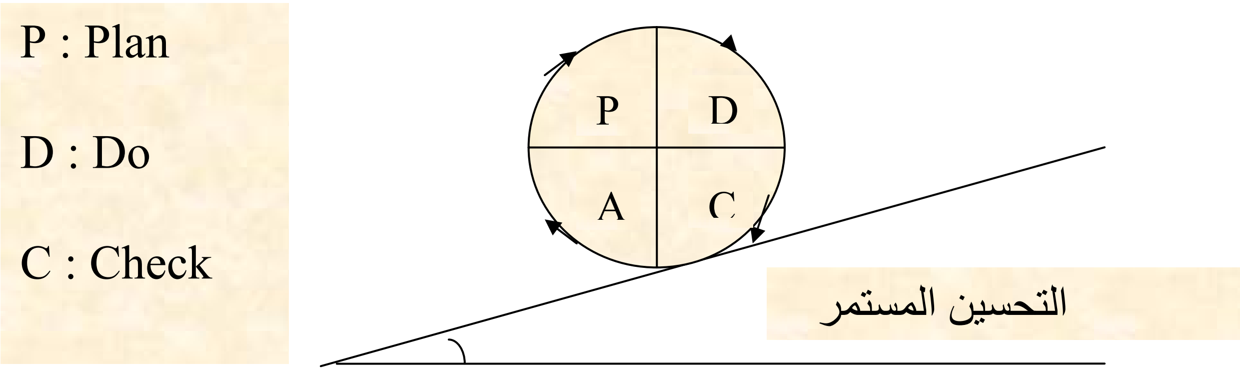
- ضرورة تهيئة استمرارية التوجه نحو جودة المنتج،
- عدم السماح بمستويات شاع قبولها للخامات المعيبة والأداء البشري المعيب،
- التقليل من الاعتماد على الفحص بعد الانتهاء من تصنيع المنتج والاعتماد بدلا من ذلك على بث الجودة في تصميم المنتج وعملية الإنتاج،
- التقليل من عدد الموردين وعدم جعل السعر الموجه الوحيد في عملية الشراء،
- تصميم برامج للتحسين المستمر للتحكم في التكاليف والجودة و الخدمة والإنتاجية،
- الاهتمام بالتدريب بغرض الاستفادة القصوى من جهد العاملين،
- الاهتمام بمساعدة العاملين على الأداء الأفضل مع توفير كل الأساليب والأدوات الضرورية اللازمة،
- تقليل الخوف وتشجيع الاتصال المتبادل بين الرؤساء ومرؤوسيهم،
- إزالة الحواجز بين الإدارات وتشجيع حل المشاكل من خلال فرق عمل،
- التقليل من استخدام الأهداف الكمية،

----

(1) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص. 43.

- الاعتماد على الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية،
- الاعتراف بكفاءات العاملين،
- الالتزام الدائم للإدارة بكل من الجودة والإنتاجية.

ومن إسهامات "ديمينج" نذكر أيضا المفهوم المعروف "بعجلة ديمنج" La Roue de Deming .



شكل رقم 1 . عجلة ديمنج[1]

ب- كارو إيشيكاوا [2]

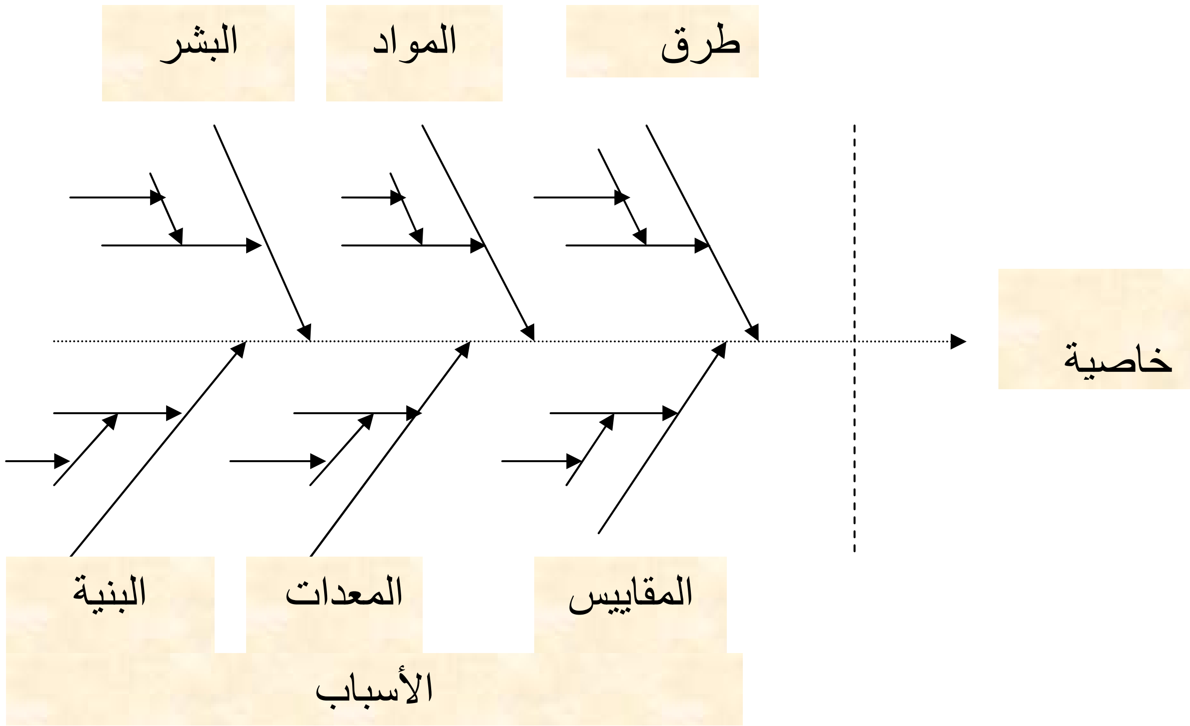
هو اختصاصي جودة ياباني. له كتاب أسماه "المرشد إلى السيطرة على الجودة". إيشيكاوا يرى أن الجودة يجب أن تشكل اهتمام كل المسؤولين بالمؤسسة. وهو أمر تفتقده، بحسب رأيه، المؤسسة الأمريكية، والغربية بشكل عام، بخلاف المؤسسات اليابانية التي يهتم كل مستوياتها بهذا الجانب.

إيشيكاوا اقترح أداة تحليل عرفت ب "عظمة السمكة". وهي أداة تستخدم لتتبع شكاوى العملاء عن الجودة وتحديد مصدر أو مصادر الخطأ أو القصور.

----

(1) MITONNEAU Henri, Op. cit., p. 98.

(2) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص. 45.



شكل السبب و التأثير أو عظمة السمكة(1)

ج- جوزيف م جوران (2) Joseph M Juran.

خبير أمريكي في ميدان الجودة. عمل في اليابان وكان له دور كبير في تحسين جودة منتجات عديد من المؤسسات الصناعية اليابانية.

جوران نادى بأهمية التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج، والتخطيط للجودة واستخدام الإحصاء في السيطرة على الجودة، والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج.

د- جنيتيشي تاجوشي (3).

كان يعمل كمستشار في الولايات المتحدة الأمريكية بالعديد من المؤسسات الصناعية من مثل "فورد" و"إي بي آم". كان يهتم بتطوير السيطرة على الجودة من خلال التحكم في الطرق الإحصائية.

تاجوشي يرى أن "الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالا ويرى بدلا من ذلك،

----

(1) شندي محمد رضا، مرجع سابق، ص. 203.

(2) سيد أحمد مصطفى، مرجع سابق، ص 45.

(3) نفس المرجع،ص.47 .

أنه يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كاف، ومتحملة للأداء الشاق " [1].

هـ - أرماند ف فيجينياوم[2].

فيجينياوم أصدر كتابا سنة 1983 حول الجودة أكد فيه على ضرورة التناول الشامل لقضية الجودة بالمؤسسة، من خلال المفهوم الجديد الذي أتى به والمتمثل في السيطرة الشاملة على الجودة Total Quality Control T.Q.C.

فيجينياوم يرى أيضا أن المسؤولية على جودة المنتج يجب أن تكون من مسؤولية العاملين المباشرين، وهو ما يعبر عنه بمفهوم "الجودة من المنبع".

5- الاهتمام الجمعوي بقضية الجودة.

بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات بقضية الجودة بدافع من عوامل وظروف المنافسة، عرفت صناعات الدول المتقدمة، وبالأخص اليابانية والأمريكية، اهتماما جمعويا بالغا بهذه المسألة. ففي اليابان أنشئت جائزة باسم خبير الجودة "ديمينج" ومنحت أول مرة سنة 1951 من طرف "اتحاد علماء ومهندسي اليابان" إلى الشركات التي نجحت في برامجها لتحسين الجودة [3].

ومن أهم المعايير التي اعتمدت في منح هذه الجائزة ما يلي: [4].

- النجاح في الرقابة الإحصائية على الجودة،
- التزام الإدارة العليا ومشاركتها في برامج تحسين الجودة،
- نشاط إرضاء العملاء،
- إشراك العاملين في قضايا وأنشطة الجودة،
- نشاط التدريب.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أنشأ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا في عام 1987 جائزة "مالكوم كامبريج" للجودة لتمنح للشركات الأمريكية المتميزة في هذا الميدان [5].

---

(1) نفس المرجع.

(2) نفس المرجع.

(3) نفس المرجع ، ص. 50.

(4) نفس المرجع.

(5) نفس المرجع،ص.51 .

أما المعايير التي تعتمد في منحها فتتلخص في [1]:

- اهتمام القيادة بالجودة،
- مدى النجاح في جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالجودة،
- التخطيط الاستراتيجي للجودة،
- الاستفادة من الموارد البشرية،
- تأكيد الجودة، بتصميم وإدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة،
- إرضاء الزبائن.

ويشكل الحصول على هذه الجائزة وسيلة لبلوغ شهرة ذائعة تتوق إليها كل المؤسسات. كما "تتلقى الشركات المتقدمة لنيل الجائزة ملخصا مكتوبا من هيئة المحكمين أو المقّيمين عن ملاحظاتهم، متضمنة نقاط القوة والضعف في برامج الجودة، واقتراحاتهم للتحسين. وهكذا لا يكون نيل الجائزة هو المكسب الوحيد للشركة التي تحاول نيلها [2].

هذا الاهتمام الواسع بالجودة انتهى إلى ترسيخ فكرة مفادها أن "الجودة تصنع ولا تراقب" [3]. وأن صناعاتها شاملة، بحيث أن "كل العاملين المنتمين إلى كافة المصالح يصير من واجبهم أن يضعوا نصب أعينهم البحث عن الجودة الكلية" [4].

فالتمايز بين الرابحين من المتعاملين الاقتصاديين والخاسرين في معركة المنافسة المعولمة يبدو يوما بعد يوم أكثر وضوحا. ولذلك فـ " أن تكون المؤسسة في مستوى الحسن لم يعد كافيا. والواجب هو محاولة بلوغ الامتياز وهذا هو تحدي تسيير الجودة الكلية "[5].

5- تسيير الجودة الكلية Tolal Management Quality T.M.Q.

----

(1) نفس المرجع ، ص. 52.

(2)نفس المرجع ، ص. 52.

(3)DARBELET M. et autres, Op. cit., p 143.

(4)Ibid.

(5) EYROLLES Serge, Préface, Implanter et gérer la qualité totale, Les Editions d'organisation, Paris, 2000, p19

تعرّف الجمعية الفرنسية لمنح شهادات مطابقة الجودة AFCERQ تسيير الجودة الكلية T.M.Q على أنه "مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة في استراتيجية شاملة تهدف إلى تعبئة كل المؤسسة من أجل الحصول على أكبر إرضاء للمستهلك بأقل تكلفة" (1).

ويورد مؤلفا كتاب Implanter et gérer la qualité totale خمسة مبادئ أساسية في أي تطبيق ناجح للجودة الكلية تتمثل في (2) :

- إرادة المسؤولين في أعلى مستوى واهتمامهم المباشر بالجودة الكلية وإعطاؤهم المثل في الالتزام بمقتضياتها.

فالجودة الكلية حالة عقلية جديدة وانتقال نوعي شامل لطريقة التسيير بالمؤسسة. ولذلك فإن قرار تبني هذا الانتقال يعتبر قرارا استراتيجيا لا تبت فيه إلا المستويات العليا من المسؤولية. بالإضافة إلى ذلك يجب على هؤلاء المسؤولين الانهماك المباشر في قيادة هذا التحول وإعطاء المثل لكل مرؤوسيهم في الالتزام بكل ما يفترضه من بذل جهود ومن تحسين مستمر.

- انخراط كل العاملين.

إذ أن هذه الطريقة الجديدة في التسيير لا تتبنى فقط لفترة محددة، بل على الدوام. ولا يمكن أن ينتظر من العاملين العطاء الصادق والقبول السهل بالتغيير إلا بالإقناع.

- تحسين الجودة عبر الاحتياط للأخطاء.

فالاهتمام بالجودة لا يكتفي بتصحيح الأخطاء، بل يجب أن يكون هناك احتياط عبر ترتيبات تعتمدها المؤسسة من اجل تفادي أي خطأ محتمل، وبالتالي ضياع موارد من أوقات وجهود ومواد.

- قياس الجودة.

تنتج ضرورة هذا المبدأ عن أن غياب القياس لا يمكّن من معرفة مقدار التقدم المحقق في التحكم في الجودة، كما لا يوفر للعاملين أي مؤشر بخصوص توجيه وتحسين مجهوداتهم. أما وجود القياس فيمثل للمؤسسة عامل استرشاد بالغ الأهمية.

- **الأصفار الخمسة.**

والتي تتمثل في : صفر مخزونات Stoks ، صفر عيوب Défauts ، صفر ورق Papier ، صفر أجل Délai و صفر أعطال Pannes.

----

(1)BERNILLON A. et CERUTTI O., Implanter et gérer la qualité totale, Les Editions d'organisation, Paris, 2000, p.23.

(2) BERNILLON A. et CERUTTI O., Op. cit., p.23.

وهذه الصورة هي بالطبع غير واقعية في حياة المؤسسة. لكن الدفع باتجاه بلوغ مستويات دنيا في هذه المجالات يكون ذا فائدة كبيرة بالنسبة لهذه الأخيرة. فتقليل المخزون اقتصاد في التكلفة الاقتصادية والمالية، والتقليل من العيوب اقتصاد للجهد والوقت والموارد الأخرى، والاحترام الدقيق للآجال عامل مهم لإرضاء الزبائن وتخفيض مستوى المخزون، والتقليل من الورق يعني تقليلا من استخدام اللوائح والإجراءات وتقليصا للأوقات التي يستغرقها تبادل المعلومات المكتوبة، والتقليل من الأعطال ضمان للاستخدام المتواصل والمستمر للموارد.

وبالمقابل لما جاء في كتاب الفرنسيين المذكورين نجد سيد مصطفى أحمد يورد العناصر التالية، فيما يتعلق بنفس موضوع الجودة الكلية (1) :

- التزام الإدارة العليا،
- التوجه بالعميل، حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة،
- تصميم للمنتجات يؤدي للجودة، حيث أن رغبات العملاء هي التي تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج،
- تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة،
- السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة، بمتابعة الأداء الإنتاجي وتوجيهه للتأكد من ذلك،
- تطوير مشاركة الموردين، باختيار موردين مناسبين وإنشاء علاقة طويلة الأجل معهم،
- الخدمة المقدمة للعميل، بتحسين التوضيب، النقل، التوزيع والتركيب،
- بناء فرق عمل ممكنة بالتدريب والتخطيط والإشراك في المعلومات وإعطاؤهم مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة،
- المقارنة بمنافس متميّز وكذلك التحسين المستمر.

من خلال هذين التقديمين لمبادئ الجودة الشاملة، للمؤلفين الفرنسيين وللمؤلف سيد مصطفى أحمد، يتبين لنا أنه وإن وجد تشابه بين العناصر المتناولة في كلا التقديمين، فإن التطابق بينهما غير وارد. ذلك لأن هناك "مفاهيم متعددة لإدارة الجودة الشاملة (...) تتباين على المستوى العالمي" (2).

من جهة أخرى نجد أن مواصفة الإيزو المتعلقة بالجودة، كما سنرى فيما بعد، جاءت حاملة لصياغة واحدة لنظام الجودة، تتسم أيضا بالشمول وتتبنى العديد من المبادئ الموجودة في نظريات الجودة

----

(1) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص. 54.

(2) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص.63.

الشاملة. فالتشابه قائم بين النظامين. حيث أنه يمكن للمؤسسة أن "تحصل(...)على شهادة الإيزو دون أن تكون متبنية لفلسفة الجودة الشاملة كما يمكن أن تتبنى فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو، حيث تضع في هذه الحالة لنفسها المعايير الخاصة بها" [(2)]. غير أن هذا الاختيار الأخير لا يكون بنفس المردود من وجهة نظر التسويق، إلا إذا كانت المؤسسة المعتمدة على نظريات الجودة الشاملة ذات سمعة أكيدة لا تحتاج معها إلى شهادة طرف ثالث على مستوى تنظيمها. فاعتماد نظام تسيير الجودة إيزو يمنح المؤسسة ثقة الزبائن لثقتهم بالمواصفة وبمانحي شهادة المطابقة المتعلقة بها.

المبحث الثاني : مسيرة الحصول على شهادة المطابقة ايزو9001.

عندما يحسم القائمون على المؤسسة موقفهم من مسألة اعتماد نظام تسيير للجودة إيزو، يتعين عليهم، إن كان موقفهم ايجابيا، الاختيار بين تكليف إطارات من داخل المؤسسة بإقامة النظام الجديد أو اللجوء إلى مكتب خبرة متخصص.

وكل خيار من هذين الخيارين له إيجابياته وله سلبياته. فالخبير الخارجي يأتي بنظرة جديدة ليست مما تعوّدت عليه إطارات المؤسسة. ويأتي بروح من الحياد فيما يخص مواقفه من مختلف الأقسام والمصالح والأفراد بالمؤسسة. وهو ما يجعله متقبّلا فيما يقترحه من حلول من قبل كل الأطراف. غير أنه لا يستطيع أن يبلغ من معرفته المؤسسة، في مدة تواجده القصيرة بها، ما يعرفه إطاراتها عنها. كما أن استقدامه كثيرا ما ينظر إليه على أنه تهميش للكفاءات الموجودة بالمؤسسة، خصوصا إذا كانت هذه الأخيرة تثق بقدراتها.

أما خيار الاعتماد على الإطارات الداخلية فيجعل المشروع بين أيدي على معرفة شاملة بالمؤسسة، ويكون في حد ذاته أداة اعتراف وتشجيع لجهود العاملين بها ومناسبة لاكتساب خبرات جديدة. لكن المؤسسة تفوت على نفسها بالمقابل فرصة إيجابية النظرة الجديدة والحيادية، كما يكون من المحتمل أن تبدي الأطراف الداخلية الأخرى، غير المشاركة مباشرة في إقامة المشروع، عدم استعداد للقيام بتعاون

----

(1) نفس المرجع. ص. 65.

كاف أو عدم تقبل سهل للحلول المقترحة.

لذلك، فإنه يجب على المؤسسة أن تحتاط بما فيه الكفاية لأجل درء المساوئ التي يحتمل أن يجرها اختيارها الذي تستقر عليه بهذا الشأن .

لكنه في حالة المؤسسات الصغيرة، وحتى في بعض المؤسسات المتوسطة، نجد أن الإدارة تلجأ وبدون تردد إلى المرافقة الخارجية، وذلك لعدم توفر كفاءات متمرّسة، بعدد كاف، ومع إمكانية التفرغ للمشروع.

وبعد خطوة الاختيار هذه، ينتقل الاهتمام إلى الشروع الفعلي في إقامة نظام تسيير الجودة المختار. ويكون ذلك عبر مراحل أساسية تشكل مسيرة المؤسسة على الدرب المؤدي إلى شهادة المطابقة إيزو. وتتمثل هذه المراحل في: المرحلة التحضيرية، مرحلة إقامة النظام واستغلاله، مرحلة التقييم الأولي وأخيرا مرحلة التقييم النهائي المفضي إلى الإشهاد La Certification.

أولا : المرحلة التحضيرية:

يتم في هذه المرحلة التعيين الرسمي"للمسؤول عن الجودة" Le Responsable Qualité، الذي يتحمل مسؤولية متابعة بناء نظام تسيير الجودة S.M.Q الجديد والإشراف على سيره بعد تمامه(1). كما يتم أيضا تعيين أعضاء آخرين، إلى جانب المسؤول المذكور لتشكيل فريق يسمى بـ "فريق الجودة Groupe Qualité" (2). وتكون مهمة هذا الفريق المساهمة في تحقيق المشروع المقرر من خلال التعاون على صياغة النظام والعمل على إنجاح استخدامه.

بعد هذه التعيينات يتم الشروع في عملية الفحص Le Diagnostic للنظام القائم، وذلك بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تميّزه، بالقياس على ما يتطلبه نظام تسيير الجودة إيزو.

وعلى ضوء نتائج الفحص يتم القيام بتقدير ما يتطلبه المشروع من مجهودات، ببيان ما ينبغي القيام به من أعمال، بما فيها التكوين وكذلك تحديد طبيعة المهام التي توكل للمشاركين، وتقدير التكاليف والآجال(3)

----

(1)LAUDYER Guy, La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, les Editions d'organisation, Paris, 2003,p.51.

(2) سيد مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص.119.

(3)LAUDYER Guy, Op. cit., p. 54.

وفي آخر خطوة من المرحلة التحضيرية يتم الإعلان عن انطلاق المشروع من طرف أعلى مسؤول في المؤسسة إيذانا بالبدء في إقامة نظام جديد للجودة يستند في مرجعه إلى مواصفة الإيزو الجاري العمل بها، وهي في هذه المرحلة المواصفة إيزو9001\2000.

ثانيا: مرحلة إقامة النظام واستغلاله.

تعتبر هذه المرحلة هي أهم المراحل المعتمدة في مشروع نظام تسيير الجودة بالمؤسسة. وذلك من حيث طبيعة وحجم العمل الذي يتم القيام به خلالها. ويتوزع هذا العمل وفقا للمراحل التالية :

1- **وضع مخطط للعمل** Plan d'action.

يتم وضع مخطط للعمل لتنظيم سير إقامة نظام تسيير الجودة. وذلك بتحديد كل المحطات الضرورية وبيان مضامينها والوسائل المستعملة فيها وكذلك المدد المخصصة لإتمامها.

ويشرع في تنفيذ هذا المخطط فور الانتهاء من وضعه. ويقوم مسؤول الجودة بمتابعة سير العمل بغرض الالتزام بإنهاء المراحل المختلفة في أوقاتها. فإن حدث وكان هناك تأخر في مرحلة ما، يتوجب التعرّف على الأسباب لتدارك النقائص أو تذليل العقبات، ويصاغ مخطط جديد للعمل بتواريخ جديدة.

2- التكوين والتحسيس.

التكوين المقصود هنا هو تكوين الإطارات المكلفة بإقامة نظام تسيير الجودة بإطلاعهم على المواصفة إيزو 9001\2000 وما يتعلق بها وشرحها لهم، حتى يستطيعوا استبيان متطلباتها وما تقتضيه من تغييرات تنظيمية. كما يتم أيضا تكوين عدد كاف من الإطارات للقيام بأعمال التدقيقات الداخلية Audits internes .

من جهة أخرى تلزم المواصفة القيام بعملية تحسيس لكل العاملين بالمؤسسة بمقتضيات وأهمية النظام الجديد من خلال إجتماعات موسعة أو بقيام كل مشرف بإطلاع مرؤوسيه على ذلك.

3- **تحديد العمليات** Identification des Processus.

الجديد في المواصفة إيزو9001 في طبعتها لسنة 2000 هو تبنيها لأسلوب التسيير "بالعمليات" Processus. وهو أسلوب تم اعتماده بغرض إعطاء المؤسسة هامشا أكبر من الحرية في صياغتها

لنظامها الداخلي. ويتجلى ذلك من خلال تخفيض عدد الإجراءات (Les procédures) الإجبارية بالمواصفة من20 في طبعة 1994 [1] إلى 6 فقط في طبعة 2000.

"العملية " تعرف على أنها "مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة، والتي تحوّل عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات"[1].

ففي العملية يقتضي الأمر تحديد المدخلات والمخرجات بدقة وكذلك الوسائل والمراحل الرئيسية للعمل. أما في الإجراء فيكون هناك تسطير مفصل لكيفيات القيام بالعمل في جزئياته، من غير تركيز على نتيجة العمل نفسه وتحسينه[2].

المواصفة توجب على المؤسسة القيام بتحديد كل العمليات التي لها تأثير على الجودة بهدف التحكم فيها، وتميّز بين ثلاثة أصناف من العمليات، هي: العمليات المرتبطة بتحقيق المنتوج Processus Opérationnels العمليات المرتبطة بالتسيير Processus de Management والعمليات المرتبطة بالدعم Processus de Soutien .

وبعد تحديد العمليات يتم الانتقال إلى التفصيل في وسائل التحكم بها.

4- جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأنشطة العمليات المحددة.

في هذه المرحلة يقوم فريق الجودة، بمساعدة بقية العاملين، بجمع وتحليل المعلومات الضرورية المتعلقة بالأنشطة التي تم وضعها في أطر العمليات، حتى يتم تنظيمها وفقا لما يقتضيه أسلوب التسيير الجديد.

فالتحكم في الأنشطة وفقا لهذا الأسلوب يستدعي التأكد من خصائص المدخلات ومن خصائص المخرجات وكذلك التحديد للأهداف والتأكد من درجة تحقيقها.

وفي هذا الإطار، يمكن لفريق الجودة أن يسترشد في جمعه للمعلومات المطلوبة وتحليلها بمجموعة من الأسئلة، من مثل: [3].

- ما هي الشكاوى الصادرة عادة عن الزبائن، داخل أو خارج العمليات؟
- ما هي القواعد المكتوبة أو المنطوقة التي تعتمد في ضمان السير الحسن للعمليات؟

---

(1)جون رابيت و بتر بيرغ، دليل الجودة إلى ISO9000، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، 1999 .

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000, Op. cit., p.10.

(2) MITONNEAU Henri, Op. cit., p. 5.

(3) LAUDOYER Guy, Op. cit., p.48.

- وكيف تؤدي هذه القواعد، وبفاعلية، إلى نتائج مطابقة وتمكّن من الحصول على منتوج مطابق؟
- كيف يتم إثبات أن النقاط الأساسية في العملية تنفذ دائما وبالشكل المطلوب؟

كما يجب التساؤل أيضا عن [1]:

- مستوى تكوين العاملين المعنيين،
- خواص المدخلات من مواد أو منتجات نصف مصنعة،
- ضبط الآلات وصيانتها،
- معايير قبول المخرجات،
- المؤشرات المتعلقة بالعمل ومستوياتها متّخذة كأهداف، من مثل: كمية الإنتاج، رقم الأعمال، مستوى الفضلات في الإنتاج...

5- كتابة الوثائق النهائية:

بعد تحديد العمليات وتفصيل مختلف الجوانب المتعلقة بها، تأتي مرحلة إعداد الوثائق المكوّنة لنظام تسيير الجودة .S.M.Q. فالاعتماد على الوثائق مبدأ أساسي من مبادئ النظام. حيث لا يمكننا أن نتصور نظاما يسعى إلى إشهاد طرف ثالث على كفاءته في إرضاء زبائنه دون أن يكون هذا النظام مجسّدا في جملة من الوثائق تشمل كل جوانبه، بما فيها سيره ونتائج أدائه.

وفي هذا الإطار يجب على المؤسسة أن تقوم بكتابة الوثائق التالية[2]: دليل الجودة، الإجراءات، التعليمات والتوجيهات العامة المرتبطة بالمهن Métiers والدراية بالعمل Savoir faire وكذلك بالمقاييس أو المعايير الخاصة بالنشاط.

أ- دليل الجودة:Manuel Qualité.

دليل الجودة هو الوثيقة الأساسية ضمن مجموعة الوثائق المشكلة لنظام تسيير الجودة. فهو عبارة عن "وسيلة عمل داخلية(...) كما يمكن أن يطلع عليه الزبائن الذين يريدون معرفة تنظيم المؤسسة" [3].
أما المواضيع التي تتناول فيه فهي تمس الجوانب الإستراتيجية التنظيمية المرتبطة بنظام تسيير الجودة

----

(1) Ibid.

(2) LAUDOYER Guy, Op. cit., p.48.

(3) Ibid.

بالمؤسسة، ومن ذلك[4]:

* تقديم المؤسسة،

* تعهد المديرية بالعمل على إقامة نظام تسيير الجودة إيزو،

* سياسة الجودة،

* التنظيم الداخلي.

وفي إطار هذا التنظيم الداخلي يتم إدراج :

- الخارطة الهيكلية للمؤسسة L'organigramme مع بيان المسؤوليات الخاصة بالوظائف الأساسية بهذه الأخيرة،

- بيان الأنشطة الخاصة بالتحقق Activités de Vérification في مختلف المجالات ذات الأثر على الجودة، مثل: مراجعة العقود، مراجعة الطلبات، المراقبة والاختبارTestعند الاستلام، مراقبة واختبار العمليات، المراقبة والاختبار النهائي، المراقبة والمراجعة الخاصة بالموردين، المعايرة ، L'étalonnage ، مراجعة عمليات التصميم واعتماد المنتوج النهائي،...

- تعيين ممثل المديرية (مسؤول الجودة) للقيام بالإشراف على النظام ومتابعته،

- اعتماد مخططات الجودة اللازمة المتعلقة بالعقود أو الطلبات أو المشاريع والتي تحدد من خلالها المتطلبات التي تخص الموارد والمسؤوليات المباشرة للأعمال التنفيذية،

- تحديد خطوات مراجعة المديرية التي تهتم بكل جوانب النظام.

* **نظام تسيير الجودة** .S.M.Q حيث يقدم هنا تعريف شامل لنظام تسيير الجودة، وذلك من خلال:- وصف بنية النظام نفسه،

- تعداد الإجراءات المعتمدة فيه،

- وملخص عن هذه الإجراءات،

* **التعاريف .** حيث تشمل هذه التعاريف :

- المفاهيم والأفكار.

- وكذلك تعاريف الكلمات التي تستدعي التوضيح عند مستعمليها.

----

(4) BUSH JENSEN Poul, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Saint Denis, la Plaine Cedex, 2003, p. 137.

ب- الإجراءات Les Procédures.

تشكل الإجراءات المستوى الثاني في نظام الوثائق المجسد لنظام تسيير الجودة إيزو بالمؤسسة.

ويتم اعتماد الإجراءات بغرض توضيح كيفيات القيام بعمل ما مع تحديد مهمات Taches ومسؤوليات المتدخلين (من يقوم بماذا ؟ كيف ؟ لماذا ؟ ومتى ؟)[1] .

الإجراءات الإجبارية المحددة من طرف المواصفة إيزو9001\2000 هي بعدد ستة. وميادينها محددة كذلك. إلا أن المؤسسة تستطيع أن تضع العدد الذي يناسب نشاطها، في مختلف ميادينه الأخرى.

من جهة أخرى، وعلى غرار كل وثائق نظام تسيير الجودة، تعطى الإجراءات شكلا معينا بغية تضمينها المعلومات الضرورية وكذلك بغية تسهيل استخدامها وتسييرها.

ومن أهم المعلومات التي تدرج في هذه الإجراءات نجد[1] :

* اسم المؤسسة وعلامتها التجارية،
* عنوان الإجراء،
* رقم الوثيقة،
* رقم الصفحة،
* الموضوع وميدان التطبيق،
* المراجع Références والتعاريف،
* المسؤوليات،
* تفصيل الموضوع،
* تاريخ الاعتماد والمصادقة،
* رقم الطبعة Version،
* أسماء المسؤولين: محرر الإجراء، مراجعه والمصادق عليه،
* قائمة بمناصب العمل التي يوزع عليها الإجراء،
*التعديلات التي أدخلت على الإجراء، حيث يمكن إرفاق هذا الأخير بتسجيل محيّن Mis à jour ومؤرّخ لكل التعديلات التي تم القيام بها.

----

(1) LAUDOYER Guy, Op. cit., p 49.

(2) BUSH JENSEN Poul, Op. cit., p 152.

جـ - التعليمات والتوجيهات العامة المرتبطة بالمهن والدراية بالعمل.

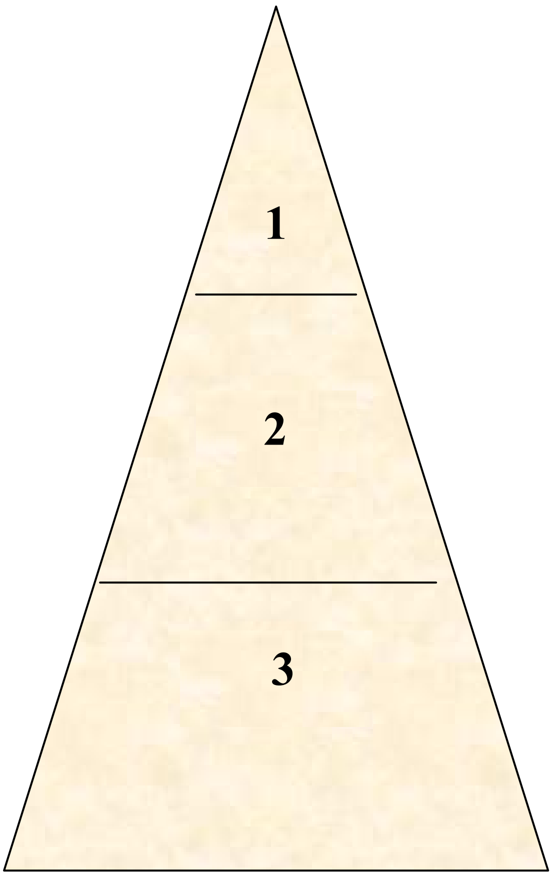
في هذا المستوى الثالث نجد كل الوثائق ذات العلاقة بنظام تسيير الجودة والتي لم تدرج في المستويين الأول والثاني. وهي تتميز بارتباطها المباشر بالأعمال التنفيذية التي يتم القيام بها، تحددها وتوجهها وتضع المعايير اللازمة لقياس أدائها وكيفيات تسجيل ما تدعو الحاجة إلى تسجيله بها.

وتتمثل هذه الوثائق في التعليمات والتوجيهات والمخططات والمقاييس ونماذج التسجيلات ونماذج الوثائق المستخدمة الأخرى من جداول وبطاقات وبيانات وفواتير وصكوك وما إليها.

هذه الوثائق تخضع أيضا فيما يتعلق بشكلها إلى قواعد محددة، كما في حالة الإجراءات. وذلك لتمييزها والتحكم في تسييرها.

الشكل التالي يبيّن المستويات الثلاثة المذكورة أعلاه لجملة الوثائق المجسّدة لنظام تسيير الجودة.

المستوى الأول	إستراتيجي
وصف عام . أساس للتحكم يشمل كل المنظمة.	وصف لمفهوم المؤسسة لسياسة الجودة، لأهداف الجودة، لمسؤوليات و سلطات المديرية و لنشاطات التحسين الدائمة.
المستوى الثاني	تكتيكي
إجراءات عامة. أساس للتعاون بين الوظائف والمصالح.	وصف عام لمسؤوليات وسلطات كل وظيفة ومصلحة معنية بتطبيق النظام. من يفعل ماذا، متى وكيف.
المستوى الثالث	عملي
تعليمات، أدوات ومتطلبات. أساس للعمل الفردي.	وصف مفصل لتنفيذ العمليات، مصحوب بالنتائج و الاختبارات. متطلبات تنظيمية إذا لزم الأمر.



بنية الوثائق المكونة لنظام تسيير الجودة S.M.Q.[1]

----
(1) BUSH JENEN Poul., Op. cit., p. 129.

6- التطبيق

بعدما يتم الانتهاء من إعداد الوثائق يشرع مباشرة في العمل بها وبالأخص على المستويات العليا من المسؤولية، وهو انتقال يقتضي بذل شيء من الجهد للتخلص من عادات العمل القديمة. غير أن التطبيق السليم لطرق لعمل الجديدة يكون التحكم فيه سهلا بقدر فهم المعنيين للنظام الجديد ووثائقه. وبالتوازي مع بدء العمل بنظام الوثائق الجديد يبقى على المديرية أن تعمل على توفير الوسائل الضرورية التي توجبها المواصفة في ميادين الموارد البشرية والبنى التحتية وكذلك محيط العمل.

7- **طلب الإشهاد** Demande de certification

قبل التقدم بطلب الإشهاد تقوم المؤسسة أولا بإجراء تدقيق شامل داخلي Audit à blanc لاستكشاف مدى استيفاء نظام تسيير الجودة المقام للمتطلبات التي تضعها المواصفة إيزو9001\2000، في صياغته وفي سيره. هذا التدقيق الداخلي يقوم به إطارات المؤسسة الذين يكونون قد اكتسبوا تكوينا في هذا المجال أو طرف خارجي لحساب المؤسسة.

فإن كانت نتيجة التدقيق الداخلي إيجابية، تتقدم المؤسسة بطلب إشهاد إلى منظمة معتمدة "كضامن لقيمة الشهادات الممنوحة"(1)، كي تعيّن لها مدققين Auditeurs يفحصون نظامها لتسيير الجودة ويصدرون حكمهم بخصوصه.

فإذا كانت نتيجة التدقيق إيجابية يتم منح المؤسسة شهادة المطابقة إيزو9001\2000 لمدة ثلاث سنوات(2).

غير أنه يبقى على المنظمة الضامنة أن تجري تدقيقات متابعة، مرة واحدة كل سنة، للتأكد من عدم تراجع التزام المؤسسة بمتطلبات النظام المقام بعد التدقيق الأول. فإن حدث مثل هذا التراجع يكون من حق المنظمة سحب شهادتها.

أما فيما يتعلق بالأعباء التي تترتب على عملية الإشهاد، في الجزائر، فإنها تتلخص في: (3)

- أعباء مرتبطة بمرافقة مكتب الخبرة: 3.000.000.00 د ج إلى 5.000.000.00 د ج تبعا لحجم المؤسسة وسمعة المكتب ،

----

(1)LAUDOYER Guy, Op. cit., p 49.

(2) Ibid.

(3) BOURENI Mohamed Salah, L’argent de la certification, .in Quotidien d’Oran du 27/07/2006.

- أعباء مرتبطة بالتدقيق الأولي: حوالي 1.000.000.00د ج يدفع جزء منها بالعملة الصعبة.
- أعباء مرتبطة بتدقيقات المتابعة: حوالي 250.000.00 دج.

وبعد الحصول على شهادة المطابقة، تقوم المؤسسة بالإعلان عن هذا الإشهاد لتعريف المحيط وخاصة الزبائن بذلك. كما تعمد إلى وضع علامة الإشهاد على وثائقها المستخدمة في اتصالاتها الخارجية وكذلك على منتوجاتها، سعيا لكسب ثقة الآخرين في منتوجاتها وخدماتها.

غير أنه، وعلى أهمية هذا الاعتبار، فإن ظاهرة الإشهاد بقيت محدودة الإنتشار نسبيا في الاقتصاد الوطني. حيث أن عدد المؤسسات الوطنية، عمومية وخاصة، التي حصلت على شهادة المطابقة لمتطلبات أنظمة الإيزو لم يبلغ في أكتوبر 2006 سوى 257 مؤسسة.(1) وهو رقم جد متدن بالمقارنة بالأرقام المسجلة ببعض البلدان الأخرى، حيث نجد ظاهرة الإشهاد أكثر انتشارا، كما يتضح ذلك من خلال الأرقام التالية المتعلقة بالوضع في نهاية سنة 2000. (2)

المملكة المتحدة:63725، الولايات المتحدة:35018، ألمانيا:32500، إيطاليا:30367، الصين:25657، أستراليا:24772 ، اليابان:21329 ، فرنسا:17170، كوريا الجنوبية:15424،...، المجر: 4672 ، جنوب إفريقيا: 3454 ، ماليزيا:2355 ، تركيا:2287 ، بولونيا: 2075 ، الأرجنتين: 2056 ،اندونيسيا: 1860 ،المكسيك:1843، البرتغال:1696 ، روسيا:1134 ، رومانيا: 1032 ، الفلبين:1027 ، الإمارات العربية: 1007.

ويعود تزايد الإقبال على الإشهاد بين مؤسسات البلدان المتقدمة إلى عاملي المنافسة والاهتمام بالتسويق والإشهار ودعم صورة المؤسسة. وهما ميدانان مألوفان عند رجال الأعمال بالبلدان الأخرى، خلافا لما هو سائد عندنا.

وإن كان يرجى حقيقة أن يغيّر اعتماد مواصفات الإيزو من عادات العمل في المؤسسات الوطنية، فإن احتمال السعي للحصول على الإشهاد عبر إدخال تعديلات شكلية فقط على الأنظمة القائمة يظل واردا. لأن التغييرات التي تتطلبها هذه المواصفات في المؤسسات العمومية الاقتصادية جوهرية وتستدعي بذل مجهودات كبيرة قد لا يطيقها كل القائمين على هذه المؤسسات.

ويتضح عمق التغييرات المطلوبة من خلال محتويات المواصفات نفسها. وهو ما سنتناوله في الفصل الموالي.

----

(1) Quotidien d'Oran du 26/10/2006

(2) CHAUVEAU J. C., Certifications : Types et enjeux, Séminaire ''Tour de Qualité'' , Annaba, 2002.

الفصـل الثانـي

عرض لمواصفتي إيزو 9000\2000 وإيزو 9001\2000

من أجل المزيد من التوضيح لأبعاد ومتعلقات مشروع إقامة نظام تسيير الجودة بالمؤسسة، ارتأينا أن نخصص هذا الفصل لشرح النص المعتمد للمواصفة إيزو 9001\2000 التي تشكل موضوع مذكرتنا الأساسي. غير أن هذه المواصفة ذاتها نصت عل كونها تعتبر المواصفة إيزو 9000\2000 المرجع المعتمد لديها فيما يتعلق بأسس أنظمة الجودة والمصطلحات والتعاريف. فالتعريف بالمواصفة إيزو 9001\2000 يتطلب إذاً التعريف بالمواصفة إيزو 9000\2000. وهو ما سنتناوله في المبحث الأول، لنتناول في مبحث ثان بعده التعريف بالمواصفة 9001\2000.

المبحث الأول :

عرض المواصفة 2000/9000

أشرنا في الفصل السابق إلى أن عائلة مواصفات الإيزو 9000 تشتمل على عدة مواصفات تتجدد طبعاتها دوريا، وذكرنا ضمن هذه العائلة المواصفة 9000\2000.

هذه المواصفة تم تحضيرها من طرف اللجنة التقنية ISO / TC/ 176 المكلّفة بميدان التسيير وضمان الجودة، من خلال لجنتها الفرعية المتخصصة في المفاهيم والمصطلحات.

تقع نصوص هذه المواصفة في ثلاثين صفحة. اثنتان جعلتا للمقدمة وتسع عشرة خصصت للموضوع، والباقي للملاحق .

أولا : المقدمة

المقدمة احتوت على عنصرين اثنين، الأول حمل عنوان "عموميات" والثاني "مبادئ تسيير الجودة".

في "العموميات" تمّ تقديم المواصفة في إطار العائلة إيزو 9000. وقد أشرنا في الفصل الأول من هذا

الجزء إلى أن هذه المواصفة اختصت بمبادئ أنظمة تسيير الجودة وبالمصطلحات والتعاريف المرتبطة بها.

وهي قد أعدت مع المواصفات الأخرى "لمساعدة المنظمات، بمختلف أنواعها، على وضع وتطبيق أنظمة جودة فعالة"(1)

أما عن مبادئ تسيير الجودة، فإن المقدمة تضع المبادئ الثمانية التالية:

- التوجه بالعميل Orientation client (لتحقيق رضا الزبائن)،
- القيادة Leadership (اهتمام المسؤولين الأوائل بالمشروع)،
- التعاون الصادق من طرف العاملين Implication du personnel،
- المقاربة بالعمليات Approche processus،

إذ أن من شأن هذا التّناول أن يمكّن من تحقيق الأهداف المحددة بطريقة أكثر ضمانا وفعالية(2)،

- التسيير باعتماد المقاربة النظامية Management par approche système وذلك بإدارة مختلف العمليات المعتمدة في إطار نظام، من شأنه أن يساهم في رفع فعالية Efficacité وكفاءة Efficience المؤسسة،
- التحسين المستمر Amélioration continue،
- الطريقة الواقائعية في اتخاذ القرار Approche factuelle pour la prise de décision، بتأسيس القرارات على المعلومات والمعطيات المستقاة من الواقع،
- العلاقات المربحة للمؤسسات ومورديها معا Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

هذه المبادئ تتشابه كثيرا مع تلك التي أوردناها في معرض الحديث عن الجودة الشاملة. وهي تبيّن أن منظور أو فلسفة المواصفة فيما يتعلق بقضية الجودة بالمؤسسة تتميز بالشمول.

ثانيا: الموضوع.

موضوع المواصفة إيزو 9000\2000 يتكون من فقرتين أساسيتين تتناول الأولى المبادئ

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cit., p. IV.

(2) NOYE Didier, L'amélioration participative de processus, INSEP consulting Edition, 3ème édition, BAGNEUX CEDEX, 2003, p. 16.

الأساسية المرتبطة بأنظمة تسيير الجودة وتتناول الثانية مصطلحات و تعاريف.

I - المبادئ الأساسية المرتبطة بأنظمة تسيير الجودة

هذه المبادئ الأساسية تتعلق بالأنظمة نفسها، وهي بعدد اثنى عشرة. تتناولها المواصفة كما يلي :

1-I أساس أنظمة تسيير الجودة

نظام تسيير الجودة الذي يقام بالمؤسسة وفقا للمرجعية إيزو 9000 يجب أن يكون الهدف منه هو بلوغ رضا الزبون. وهذا الهدف لا يبلغ ولا يدرك إلا بتمكين هذا الأخير من الحصول على منتجات بالخصائص والمميزات التي ينتظرها، وهو ما يصطلح عليه بـ "متطلبات الزبون" Les exigences du client. لذلك يصير لزاما على المؤسسة التي تختار تبني هذا النظام أن تحيط علما، بقدر ما تتيحه لها الإمكانيات والسائل المتوفرة، بهذه المتطلبات حتى تصدر بصددها الإجابة الصائبة.

من جهة أخرى، يقتضي العمل بأنظمة تسيير الجودة أن تقوم المؤسسة بتحديد كل العمليات Les processus المساهمة في بناء الجودة بها وكذلك بالتحكم فيها وتحسينها.

فنظام تسيير الجودة إيزو 9000 يقوم على العمليات الموجهة لتحقيق متطلبات الزبائن.

I- 2 متطلبات تخص أنظمة الجودة ومتطلبات تخص المنتجات

فالمتطلبات التي تخص المنتجات تحددها المؤسسة بنفسها في إطار صياغة إجابتها على طلب الزبائن. أما المتطلبات التي تخص أنظمة الجودة فتحددها المواصفة 9001\2000. وسنرى في المبحث الثاني من هذا الفصل عرضا مفصلا لهذه المتطلبات.

I- 3 طريقة نظام تسيير الجودة "Démarche "Système de management de la qualité

الطريقة المقصودة في هذا المبدأ الثالث هي تلك التي تعتمد من أجل صياغة وتطوير ثم تطبيق نظام تسيير الجودة بالمؤسسة. وفي هذا الإطار تضع المواصفة إيزو 9000\2000 المراحل التالية(1):

أ- تحديد احتياجات ورغبات الزبائن والأطراف الأخرى ذات المصلحة،

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cit., p. 2.

ب- وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة الخاصة بالمؤسسة،

ج- تحديد العمليات Les processus والمسؤوليات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة،

د- تحديد وتوفير الموارد الضرورية لبلوغ أهداف الجودة،

ه- صياغة طرق لقياس فعالية وكفاءة كل عملية Processus،

و- تطبيق هذه الطرق التي صيغت من أجل قياس فعالية وكفاءة العمليات،

ن- تحديد الوسائل التي من شأنها منع ظهور عدم المطابقات non conformités وإزالة أسبابها.

ز- وضع وتطبيق عملية التحسين المستمر لنظام تسيير الجودة.

فإقامة نظام تسيير الجودة تنطلق من متطلبات ورغبات الزبائن، في ظل سياسة وأهداف تضعها المؤسسة لنفسها. ويتجسد النظام ويتحقق سيره بالشكل المطلوب من خلال تحديد العمليات بتفصيلاتها المرتبطة بالمسؤوليات والأهداف وصياغة وتطبيق طرق القياس التي من شأنها أن تمكن من الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة. إضافة إلى ذلك يجب وضع الآليات المناسبة لمنع ظهور أي عدم مطابقة، بأعمال تصحيحية أو احتياطية، وكذلك بتطبيق عملية التحسين المستمر.

I-4 **المقاربة المعتمدة على العمليات** Approche processus

إن وضع هذه المقاربة Approche كمبدأ من مبادئ أنظمة تسيير الجودة في هذه المواصفة يوجب على المؤسسة أن تحصي كل نشاطاتها ذات التأثير على الجودة لتدرجها ضمن عمليات محددة، تبدأ بمدخلات وتنتهي بمخرجات، ثم بعد ذلك تقوم بوضع خارطة لكل العمليات المعتمدة كي تقوم بتسييرها متضافرة باتجاه الحصول على المنتوج النهائي. من جهة أخرى، وبوضعها لأهداف محددة على مستوى كل عملية، تستطيع المؤسسة إعادة النظر في مدخلات كل عملية أو مراحلها أو وسائلها حتى يتحقق بلوغ الأهداف المرجوة[1]. ففائدة هذا التناول تتركز أساسا في ما يمنحه للمؤسسة من تحكم وسيطرة منظمة على نشاطاتها.

I-5 **سياسة الجودة وأهداف الجودة**

إن الصياغة الرسمية، المكتوبة والمعلن عنها، لسياسة الجودة مسألة أساسية في مشروع إقامة نظام تسيير الجودة إيزو. وذلك لأن هذه الأخيرة تشكل الإطار العام لعمل كل المتدخلين بالمؤسسة في ميدان الجودة. فهي أداة توجيه وتنسيق، كما هي أيضا أداة من أدوات تنفيذ الاستراتيجية الشاملة.

---

(1) MITONNEAU Henri, Op. cit., p. 16.

أما أهداف الجودة فهي عبارة عن "ما هو مطلوب أو مخطط له فيما يتعلق بالجودة"[1]. و يتم تحديدها في إطار سياسة الجودة المعتمدة وعلى مستويات ملائمة من النظام، كما يجب أن تكون قابلة للقياس في نتائجها، قياسا يناسب طبيعتها إذ أنه ليس كل الأهداف يمكن التعبير عنها كميا.

I- 6 دور المديرية في إطار نظام تسيير الجودة

دور المديرية دور رائد في منظور المواصفة إيزو 9000\2000. وفي هذا المبدأ تأكيد لهذا الدور وتفصيل له، حيث نصت هذه الأخيرة على أنه يتمثل في[1]:

- وضع سياسة الجودة وأهداف الجودة الخاصة بالمنظمة،
- ترويج سياسة المؤسسة وأهداف الجودة على كل مستويات المنظمة من اجل رفع مستوى التحسيس، والحث والتفاني لدى العاملين،
- التأكد من أن متطلبات الزبائن تمثل أولوية على كل مستويات المنظمة،
- التأكد من أن كل العمليات Les processus التي تم تحديدها يتم العمل في إطارها وأنها تمكّن فعلا من الإجابة على رغبات الزبائن،
- التأكد من فعالية وكفاءة نظام تسيير الجودة المقام وكذلك من تطبيقه وصيانته،
- توفير الموارد الضرورية،
- القيام بمراجعة نظام تسيير الجودة،
- اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة الجودة وأهداف الجودة،
- اتخاذ القرارات الخاصة بتحسين نظام تسيير الجودة وفقا لمقتضيات المواصفة.

وباختصار فإن هذا الدور يتمثل في الإدارة بمفاهيمها المرتبطة بالتخطيط، بالتنظيم، بالدفع Impulsion وبالمراقبة،[2] في إطار المتطلبات التي تفرضها المواصفة.

I-7 الوثائق Documentation

تشكل الوثائق عاملا أساسيا في نظام تسيير الجودة إيزو. فمنح شهادة المطابقة المرتبطة بهذا النظام لا يمكن أن يتم إلا بعد فحص وتقييم شاملين للنظام المقام وعمله. وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الوثائق التي تمثل النظام وتضمن عمله وتسجل أداءاته.

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cit., p. 3.

(2)THIETART Raymond Alain, Le management, (Que sais-je?), P.U.F.,1980, p.5.

ويبقى غنيا عن القول أن هذا الاهتمام بالوثائق لا يجب أن يتخذ غاية في حد ذاته. فالغاية تبقى دائما بلوغ مستويات جودة مرضية للزبون، مع الاستمرار في تحسين النظام القائم.

أما فيما يخص أنواع الوثائق فان نظام تسيير الجودة يحتوي، حسب نص المواصفة على ما يلي(1) :

- دليل الجودة Manuel qualité

الذي هو عبارة عن مجموعة من الوثائق المشتملة على معلومات متناسقة تستخدم للتعريف بنظام تسيير الجودة المقام بالمؤسسة،

- خطط الجودة Plans qualité

هي وثائق تستعمل لتحديد الكيفيات التي يتم بها تطبيق نظام الجودة في ميدان منتوج ما أو مشروع أو عقد محدد،

- تحديدات Spécifications

وهي وثائق حاملة للمتطلبات التي يجب الوفاء بها،

- خطوط توجيهية Lignes directrices

وهي وثائق حاملة لتوصيات أو اقتراحات تخص القيام بأعمال في ميادين معينة،

- إجراءات، تعليمات وخطط procédures, instructions et plans

وهي وثائق تحمل معلومات عن كيفيات القيام بنشاطات أو قيادة عمليات processus،

- التسجيلات Enregistrements

وهي وثائق تستخدم كأدلة ملموسة عن القيام بنشاط ما أو تحقيق نتيجة ما.

هذه الوثائق تختلف من مؤسسة لأخرى في محتوياتها، وذلك لكونها تصاغ في كل مؤسسة حسب احتياجاتها الخاصة(2).

8-I تقييم أنظمة تسيير الجودة

في البداية تقام أنظمة تسيير الجودة بطريقة منهجية منظمة، كما توضع الآليات الضرورية من أجل العمل على تحسينها المستمر. ولتفادي تدهور حالة النظام وتردي أدائه يبقى من الضروري القيام بتقييمات جزئية

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cit., p. 4.

(2) جون رابت، مرجع سابق، ص. 10.

أو كلية لهذا النظام بصفة دورية للتأكد من استمرار فعاليته.

وفي هذا الإطار يتم تقييم العمليات المعرّفة بالمؤسسة حتى يتم التأكد من أداءاتها المرضية.

كما يتم أيضا إجراء المراجعات الكلية Revues وكذلك التدقيقات الشاملة Audits.

فالمراجعات الكلية هي من اختصاص المديرية. وتقوم بها هذه الأخيرة دوريا، مرتين أو أكثر في السنة في بداية العمل بنظام تسيير الجودة. ثم بعد ذلك تستطيع المديرية أن تبرمج مراجعة واحدة فقط كل سنة.

والهدف من المراجعة الشاملة هو الوقوف على درجة فعالية وكفاءة نظام تسيير الجودة المقام وكذلك مدى ملاءمته وتوافقه مع مقتضيات سياسة الجودة وأهدافها[1].

أما التدقيقات Audits فتقوم بها إما المؤسسة نفسها أو جهة أخرى ولكن لحسابها، ويعتبر التدقيق في هذه الحالة تدقيقا صادرا عن " الطرف الأول " الذي هو المؤسسة. وإما يقوم بها "طرف ثان" هو الزبون أو جهة لحسابه. كما يقوم بها أيضا" طرف ثالث " يتمثل في المنظمات المعتمدة التي تقوم بمنح شهادات المطابقة للمواصفة إيزو.

وتهدف التدقيقات الشاملة إلى بيان مستوى تلبية نظام تسيير الجودة المقام للمتطلبات المحددة بشأنه في المواصفة إيزو 9001\2000[2] التي تحددت فيها هذه المتطلبات بالتفصيل.

I-9 التحسين المستمر L'amélioration continue

التحسين المستمر مبدأ أساسي آخر من مبادئ نظام تسيير الجودة ذي المرجعية إيزو. وتبنيه يأتي استجابة لمقتضيات التغير المستمر والمتسارع على مستوى المؤسسات وفي محيطها الخارجي. حيث أن المؤسسة التي لا تحقق تقدما مستمرا في ميدانها بتحسينات متواصلة في أعمالها تتراجع حتى وإن حافظت على مستويات أداءاتها المعتادة[3].

ومن أهم مصادر التحسين المستمر بالمؤسسة حسب نص المواصفة ما يلي[4]:

- ظهور حالات عدم مطابقات non conformités على مستوى نظام تسيير الجودة، حيث يتم رصدها وتسجيلها والإعلان عنها،
- نتائج التدقيقات المختلفة وما تبرزه من نقائص،
- الاستماع الذي تقوم به المؤسسة باتجاه زبائنها وما يصدر عنه من معلومات عن هؤلاء وكذلك

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cit., p. 4.

(2) Ibid., p. 5.

(3) I.Q.M., Satisfaction client ou l'écoute active du client, M.F.Q. , Alpes Côte d'Azur, 1996, p.16.

(4) AFNOR, Norme NF EN ISO 9000/2000, Op. cité, p. 5.

عن المحيط بشكل عام.

وتتخذ قرارات التحسين المستمر بالمؤسسة بالاعتماد على المعطيات الوقائعية كما أشرنا من قبل وبطريقة منهجية صاغتها المواصفة في المراحل التالية[1]:

- تحليل وتقييم الوضعية القائمة للتعرف على ميادين التحسين،
- وضع الأهداف المرتبطة بالتحسين،
- البحث عن الحلول الممكنة ،
- تقييم هذه الحلول واختيار الأنسب بينها،
- تطبيق الحل المختار،
- القياس والتحقق وكذلك التحليل والتقييم لنتائج تطبيق الحل المختار حتى يتسنى التقرير إذا ما كانت أهداف التحسين قد تحققت أم لا،
- الصياغة الرسمية للتغييرات المعتمدة.

I-10 دور التقنيات الإحصائية

تعطي المواصفة إيزو 9000\2000 أهمية كبيرة للتسجيل كما ذكرنا من قبل. ذلك لأنها تقتضي الاعتماد على طريقة وقائعية Factuelle في اتخاذ القرار.

والمعطيات التي تتجمع مع الوقت لدى المؤسسة يتم استغلالها بعد تحليلها وتبويبها باعتماد تقنيات إحصائية مختلفة. الشيء الذي يمكّن من توفير مورد ثمين من المعلومات والتقييمات وحتى المفاضلات التي لا يجب الاستغناء عنها.

كما يتم اللجوء أيضا إلى التقنيات الإحصائية للقيام بمختلف عمليات المراقبة والاختبار والتحقق على مستوى استلام مدخلات كل عملية وتسليم مخرجاتها.

I-11 أنظمة تسيير الجودة ومجالات أخرى من نظام التسيير

هذا المبدأ يضع نظام تسيير الجودة ضمن النظام الأشمل الذي هو نظام التسيير الشامل بالمؤسسة. فالأول يتم تبنيه من أجل بلوغ أهداف ترتبط بميدان الجودة بالدرجة الأولى. أما الثاني فيشتمل بالإضافة إلى نظام الجودة على أنظمة أخرى بأهداف مكمّلة. غير أن كل الأنظمة الجزئية بالمؤسسة تبقى ملزمة باستخدام الموارد المتوفرة من عمال وآلات ومواد وبنى تحتية بصفة مشتركة.

----

(1) Ibid., p. 5.

I-12 العلاقة بين أنظمة تسيير الجودة ونماذج الامتياز

Relation entre les systèmes de management et les modèles d'excellence

في هذا المبدأ تشير المواصفة إلى أنه لا يوجد اختلاف من حيث المبادئ بين أنظمة تسيير الجودة ونماذج التسيير العامة التي تنشد التحكم في مختلف النشاطات وبلوغ مستويات عالية من الأداء ومن الفعالية. وإنما الاختلاف بينهما يوجد على مستوى ميدان التطبيق. فالأولى تهتم بميدان الجودة ومتطلباتها، أما الثانية فتهتم بأداء المؤسسة بشكل عام.

II - مصطلحات وتعاريف Termes et définitions

المصطلحات والتعاريف تمثل الشق الثاني في موضوع المواصفة إيزو 9000\2000. وأهميتها تكمن في توفير الأرضية المشتركة من أجل تبني نفس المفاهيم المتعلقة بموضوع الجودة عبر كل دول العالم التي تأخذ مؤسساتها بها. فاعتماد مفاهيم ومصطلحات موحّدة شيء لابد منه لتحقيق إمكانية العمل المشترك بين كل أطراف الإشهاد.

ميادين المصطلحات التي تتناولها المواصفة هي بعدد عشرة وتتوزع كالآتي:

- مصطلحات متعلقة بالجودة،
- مصطلحات متعلقة بالتسيير،
- مصطلحات متعلقة بالمنظمة،
- مصطلحات متعلقة بالعمليات و بالمنتجات،
- مصطلحات متعلقة بالخصائص،
- مصطلحات متعلقة بالمطابقة،
- مصطلحات متعلقة بالوثائق،
- مصطلحات متعلقة بالفحص Examen،
- مصطلحات متعلقة بالتدقيق الشامل Audit،
- مصطلحات متعلقة بضمان الجودة فيما يخص عمليات القياس.

أما عدد المصطلحات المتناولة في هذه الميادين فقد قارب الثمانين. ولذلك نكتفي هنا بعرض بعض هذه

المصطلحات، معتمدين في بيانها على نص المواصفة 9000\2000 الصادر باللغة الفرنسية[1].

❖ **الجودة** Qualité

" قدرة جملة من الخصائص الضمنية على تلبية متطلبات ما"

«Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ››

❖ **سياسة الجودة** Politique qualité

" توجيهات ونوايا عامة لمنظمة متعلقة بالجودة كما هي مصاغة رسميا من طرف المديرية"

❖ **تخطيط الجودة** Planification de la qualité

" جانب من تسيير الجودة متمحور حول تعريف أهداف الجودة وتحديد عمليات التنفيذ والموارد المتعلقة بذلك ، الضرورية لبلوغ الأهداف"

❖ **عملية** Processus

" مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة والتي تحوّل عناصر مدخلات إلى عناصر مخرجات"

❖ **منتوج** produit

" نتيجة عملية".

ويستمر نص المواصفة على هذا المنوال حتى نهاية الجزء الثاني من الموضوع، متناولا المصطلحات الموحّدة الواحد بعد الأخر حسب ميادينها المذكورة أعلاه.

----

(1) Ibid, p. 7 et suivantes..

المبحث الثاني:

عرض المواصفة ايزو 9001\2000

المواصفة إيزو 9001\2000 تقع في ثلاث وعشرين صفحة. وتتكون من مقدمة وموضوع وملاحق. موضوع المواصفة كما ذكرنا من قبل يتمثل في المتطلبات المرتبطة بنظام تسيير الجودة الذي يراد الحصول على شهادة المطابقة بشأنه.

أولا : مقدمة المواصفة إيزو 9001\2000

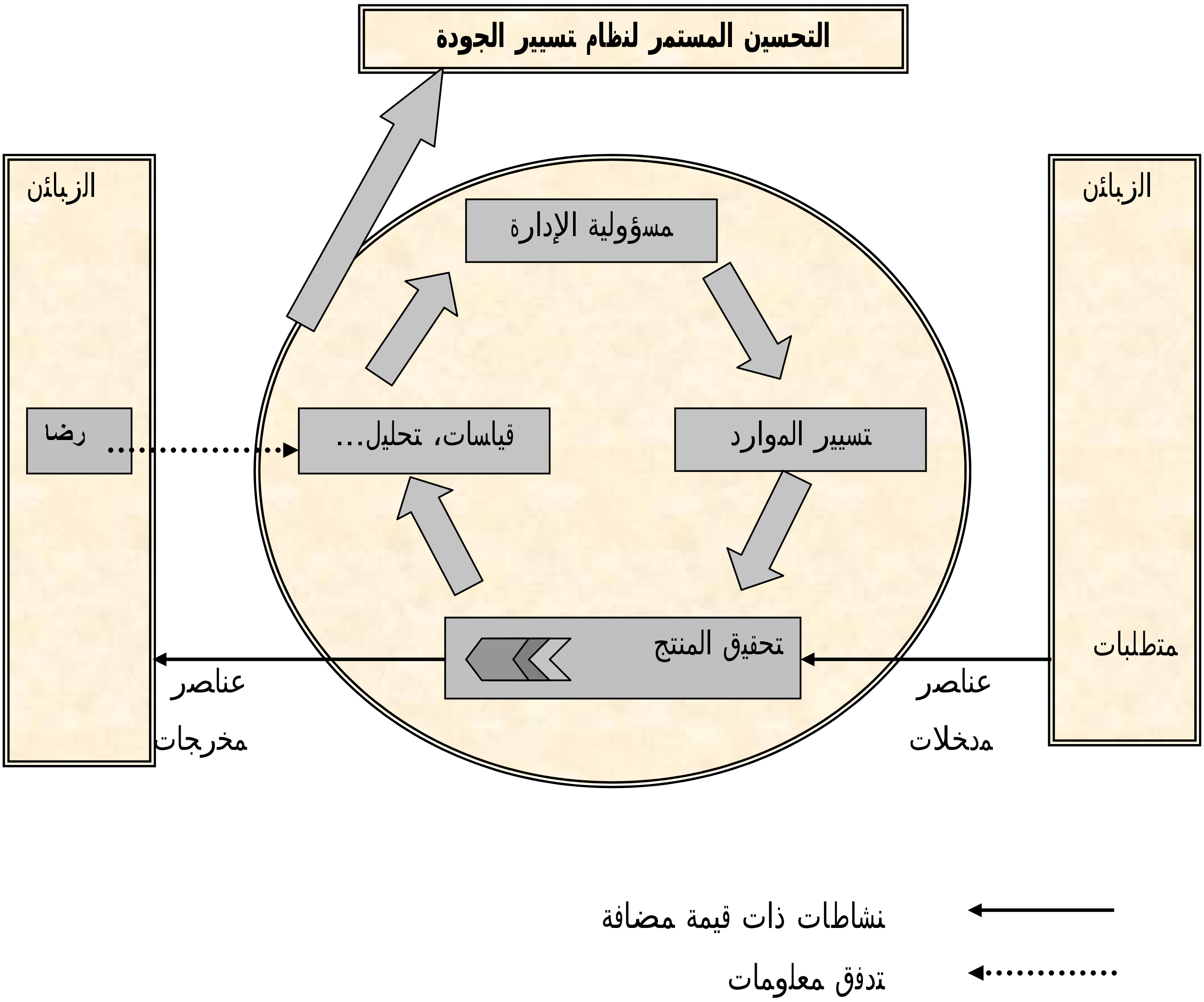
تحبذ المواصفة بخصوص تبني نظام تسيير الجودة إيزو 9001\2000 أن يكون ذلك نابعا من تصور استراتيجي للتطور المستقبلي للمؤسسة، لأن مثل هذا النظام ليس مشروعا يتم تبنيه لفترة محدودة. فهو تعهد بتغيير منهج العمل بالمؤسسة على الدوام.

من جهة أخرى، نجد أن المواصفة لا تشترط أشكال تنظيم محددة، عبر إجراءات معينة مثلا، لكل المؤسسات. ولكن تضع أسسا ومتطلبات من شأنها أن تكسب النظام المقام ثقة في قدرته على تحقيق رغبات الزبائن. كما لا تتدخل في مسألة المتطلبات المرتبطة بالمنتوج، بل تجعلها في إطار رغبات الزبائن التي يكون على المؤسسة تلبيتها.

أما بالنسبة للمقاربة المعتمدة Approche، فإن المواصفة تذكّر بالمقاربة العملياتية Approche processus، بمنظور نظامي systémique، لما يرتبه ذلك من آثار إيجابية تخص التحكم التام في العمليات وبلوغ أداءات فعالة.

المواصفة قدمت نموذجا بسيطا وشاملا لجملة العمليات المشكّلة لنظام الجودة بالمؤسسة وتفاعلاتها فيما بينها. ويبقى من حق كل مؤسسة أن تضع خارطة العمليات Cartographie des processus التي تناسبها.

ويمثل الشكل التالي نموذج تسيير الجودة المبني على العمليات والمقدم من طرف المواصفة إيزو9001\2000.



---- شكل (1) نموذج تسيير الجودة المبني على العمليات[1] ----

العمليات في هذا النموذج ليست مفصّلة، لأن المواصفة كما ذكرنا لا تهدف إلى تقديم نموذج موحد جاهز للتطبيق في كل المؤسسات. بالمقابل يبرز الشكل الأهمية الكبرى التي يجب أن توليها المؤسسة للزبون لمعرفة متطلباته ورغباته في البداية، ولمعرفة مستوى رضاه عمّا يقدم له من منتجات في النهاية، وذلك من خلال المتابعة والاستماع اللذين تقوم بهما المؤسسة، حيث تستمر في أدائها إن كان مستوى هذا الأخير مرضيا أو تقوم بالتحسين اللازم إذا بدت هناك نقائص.

----

(1) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001/2000, Op. cit., p. VI

ثانيا : متطلبات نظام تسيير الجودة ايزو 2000\9001

"متطلبات نظام تسيير الجودة" تشكل صلب المواصفة 2000\9001. وهي مصاغة في ثمانية مواد Articles تنقسم إلى فقرات بحسب الحاجة. أما عدد الصفحات التي تقع فيها هذه المواد، فلا يزيد عن الأربعة عشر.

وفي عرضنا للمتطلبات المذكورة، نورد هنا المواد بحسب ترتيبها الأصلي كما يلي:

I- ميدان التطبيق، II- مرجع المواصفة، III- مصطلحات وتعاريف، IV- نظام تسيير الجودة، V- مسؤولية الإدارة، VI- تسيير الموارد، VII-تحقيق المنتوج، VIII- القياسات والتحليل والتحسين.

I - ميدان التطبيق

في هذه المادة تم التذكير في البداية بهدف المواصفة وموضوعها. وهو جانب تعرضنا إليه من قبل.

أما فيما يخص تطبيق المواصفة، فإن هذه الأخيرة يمكن تطبيقها في كل المنظمات مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها أو منتجها، حتى الخدمية منها.

وبغرض تدعيم واقعية هذا النظام في التطبيق نصت الفقرة الثانية على إمكانية إدراج إستثناءات تخص بعض ميادين الإنتاج أو بعض مراحله، إلا أنها اشترطت أن تكون هذه الإستثناءات موافقة للشروط التي تضعها المواصفة وأن لا تكون مخلّة بقدرة المؤسسة على توفير منتجات مطابقة لمتطلبات زبائنها أو للنصوص التنظيمية ذات العلاقة[1].

II- مرجعية المواصفة

هذا الجانب لا يتعلق بنظام تسيير الجودة في حد ذاته، وإنما بعلاقة المواصفة مع مواصفات أخرى دولية يجري العمل بها.

III- مصطلحات وتعاريف

هذه المادة تنص على أن المصطلحات والتعاريف التي تم تحديدها في المواصفة 9000\ 2000 هي التي تعتمد في مجموعها في حالة المواصفة 2000\9001.

----

(1) Ibid, p.1.

IV - نظام تسيير الجودة

هذه المادة تنص على مجمل المتطلبات المرتبطة بنظام تسيير الجودة وفقا للمواصفة إيزو 2000\9001. ويتم التمييز في هذا الإطار بين الجانب الخاص بالمبادئ والمنهجية (متطلبات عامة) من جهة وبين الجانب الخاص بالوثائق المختلفة من جهة أخرى.

IV-1 - متطلبات عامة

تتلخص هذه المتطلبات في وجوب وضع نظام للجودة وتوثيقه وتطبيقه وكذلك صيانته، مع القيام على تحسينه المستمر للرفع من فعاليته، وذلك من خلال الخطوات التالية[1] :

- تعريف العمليات الضرورية المرتبطة بنظام تسيير الجودة وتطبيقها في كل المنظمة،
- تحديد تسلسل وتشابك العمليات المعرّفة،
- تحديد المعايير والطرق الضرورية لضمان فعالية سير العمليات والتحكم فيها،
- ضمان توفّر المعلومات والموارد الضرورية لبلوغ النتائج المخططة وكذلك للقيام بالتحسين المستمر لمختلف العمليات.

هذه الخطوات تخص العمل الذي يجري بداخل المؤسسة. أما إذا أرادت هذه الأخيرة إخراج عملية من عملياتها Externalisation de processus كما في حالة عقود المناولة، فإن المواصفة تفرض على المؤسسة أن تكون متحكمة فعليا في هذه العمليات المخرجة، كما لا يترك هذا التحكم لتقدير المؤسسة، بل يجب أن يبيّن في نظام تسيير جودتها بوضوح حتى يتمكن من تقييمه[2].

IV-2 المتطلبات المتعلقة بالوثائق Exigences relatives à la documentation

هذا الجانب من المتطلبات يخص نظام تسيير الجودة في مظهره الوثائقي. وفي هذا الإطار توجب المواصفة أن يشتمل نظام الجودة المقام بالمؤسسة على الوثائق التالية [3]:

أ - وثيقة خاصة بسياسة الجودة وبأهداف الجودة،

ب - دليل الجودة،

جـ – الإجراءات الموثقة Procédures documentées،

----

(1) Ibid., p.2.

(2) Ibid.

(3) Ibid.

د - الوثائق الضرورية التي تستخدمها المؤسسة كي تضمن فعالية التخطيط والتسيير وكذلك التحكم في العمليات،

هـ – التسجيلات المفروضة من طرف المواصفة 2000\9001.

فسياسة الجودة اشترطت المواصفة ايزو 2000\9001 بشأنها أن تكون[1] :

- متكيفة مع الغاية التي تنشدها المؤسسة،
- متضمنة للالتزام بتلبية متطلبات نظام تسيير الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها،
- مشكّلة لإطار ملائم لوضع أهداف الجودة وكذلك لمراجعتها،
- منتشرة داخل المؤسسة ومفهومة من قبل العاملين بها،
- قابلة للمراجعة حتى تحافظ على ملاءمتها المستمرة.

ولذلك فإن صياغة نصها يجب أن تكون متوافقة تماما مع هذه المتطلبات. كما أن التوجيه الفعلي الذي تمارسه المديرية عمليا يجب عليه هو الآخر أن يكون دافعا باتجاه تحقيق كل هذه الشروط والتي من ضمنها نشر هذا النص بين العاملين وشرحه لهم.

بالنسبة لأهداف الجودة فإننا نجد أن المواصفة تؤكد على وجوب قيام المؤسسة بتحديد أهدافها في هذا الميدان بوضع أهداف على مستوى الوظائف أو على مستويات أخرى ملائمة كالعمليات أو خطوط الإنتاج. كما توجب المواصفة أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس حيث أنها تتخذ كمؤشرات لقياس درجة فعالية أداء المؤسسة Indicateurs de performance .

أما فيما يتعلق بالدليل، فان المواصفة حددت هيكله بوضوح حينما أوجبت أن يكون نصه[2]:

- مبّينا لميدان تطبيق نظام تسيير الجودة، يعرّف بالمؤسسة ويحدد المجالات المعنية بالنظام الجديد،
- مشتملا على الإجراءات الموثقة Les procédures documentées أو على ما يشير إلى كيفية التوصل إليها، ضمن الوثائق الأخرى،
- مشتملا على وصف لكل التشابكات Interactions بين العمليات المختلفة المعتمدة في المؤسسة Cartographie des processus .

هذا الدليل يستخدم كما ذكرنا في الفصل السابق كأداة تنسيق داخلية ووسيلة تعريف بنظام تسيير جودة

----

(1) Ibid., p.3.

(2) Ibid., p.2.

المؤسسة لدى الزبائن.

بالنسبة للإجراءات، نجد المواصفة تعتمد التعريف الذي يعتبر الإجراء "كيفية محددة لأداء نشاط أو عملية ما"[1]. أما الإجراءات الموثقة Procédures documentées المشار إليها أعلاه فيقصد بها الإجراءات المكتوبة والمدرجة ضمن وثائق نظام تسيير الجودة[2].

وفي هذا الإطار أوجبت المواصفة إيزو 9001\2000 القيام بوضع ستة إجراءات موثقة، تخص ميادين معينة، تتمثل في:

- إجراءا للتحكم في الوثائق Procédure de maîtrise des documents
- إجراءا للتحكم في التسجيلات Procédure de maîtrise des enregistrements
- إجراءا خاصا بالتدقيق الشامل الداخلي Audit interne
- إجراءا خاصا بالمنتجات غير المطابقة Produits non conformes
- إجراءا للأعمال التصحيحية Actions correctives
- إجراءا للأعمال الوقائية Actions préventives

أما فيما يخص الوثائق الضرورية الأخرى فإن الأمر يتعلق بالأعمال التنفيذية التي لابد من الاعتماد على وثائق مكتوبة للقيام بها، كالمخططات والرسومات والمقاييس وما إلى ذلك.

الصنف الأخير من أصناف وثائق نظام تسيير الجودة يتعلق بالتسجيلات. وهي وثائق يحتفظ بها كأدلة على السيرFonctionnement الفعال للنظام وفقا لمتطلبات المواصفة 9001/2000.

كل هذه الوثائق المجسّدة لنظام تسيير الجودة لم تترك المواصفة تنظيم تسييرها للمؤسسة وحدها، بل أوجبت عليها وضع إجراء موثق حددت أهدافه بدقة حتى يتسنى مراقبة نظام الوثائق فيما بعد. وقد تمثلت هذه الأهداف حسب نص المواصفة في[3]:

- المصادقة على الوثائق للتأكد من ملاءمتها للعمل واستيفائها للشروط قبل وضعها موضع التطبيق، وذلك بإمضائها من طرف المسؤول الأول في المؤسسة،

----

(1) Ibid., p.12.

(2) Ibid.

(3) Ibid., p.13.

- إعادة النظر في الوثائق الجاري العمل بها إذا استدعت الحاجة إلى ذلك. ومع كل إعادة نظر، يجب على المسؤول أن يصادق مرة أخرى على الوثيقة في شكلها الجديد، كما يكون من واجب مسؤول نظام تسيير الجودة تحيين Mise à jour العمل بها.
- التأكد من تعريف و بيان التغييرات المدخلة على الوثيقة وطبعتها الجاري العمل بها، وذلك من خلال إدراج جدول مخصص لمتابعة تطور الوثيقة، فتسجل فيه كل التغييرات التي تعرفها.
- ضمان توفر الوثائق، بطبعاتها السارية المفعول، في أماكن العمل ذات العلاقة، وذلك بالتحكم في عملية نشر الوثائق داخل المؤسسة بتبليغ كل طرف بالوثائق التي هو بحاجة إليها وباسترجاع كل الوثائق التي أصبحت متجاوزة périmés بعدما عدّلت وصدرت في طبعات جديدة.
- ضمان بقاء كل الوثائق المستخدمة سهلة في قراءتها وفي التعرف عليها.
- ضمان إن تكون الوثائق ذات المصدر الخارجي معرّفة وأن يكون نشرها داخل المؤسسة متحكما فيه.
- منع كل استعمال عن طريق الخطأ لوثائق متجاوزة وتمييزها بكيفية ملائمة إذا كانت هناك ضرورة للاحتفاظ بها.

كما تتناول المواصفة بشكل مستقل مسألة التحكم في التسجيلات. هذه الأخيرة، وإن كانت من جملة وثائق المؤسسة، إلا أنها تعتبر وثائق من نوع خاص، لأنها " تعتمد لتوفير أدلة ملموسة على أداء نشاط ما أو الحصول على نتائج ما"(1)

وللأهمية الخاصة لهذا النوع من الوثائق ، اشترطت المواصفة 2000\9001 أن يوضع إجراء موثق لتسيير التسجيلات المختلفة والتحكم فيها. كما حددت لهذا الإجراء أهداف تتمثل في "ضمان تعريف التسجيل وتخزينه Stockage وحفظه وتسهيل التوصل إليه والاحتفاظ به بعد تجاوز المدة الضرورية المحددة وإتلافه حين يأتي وقت استبعاده التام" (2)

V - **مسؤولية المديرية** Responsabilité de la direction

تعتبر المواصفة إيزو 2000\9001 موقف المديرية تجاه نظام تسيير الجودة بالمؤسسة وتصرفها بصدده أمرا ذا أهمية رئيسية. فبدون اهتمام مباشر من طرف هذه الأخيرة بهذا الميدان، لا تنتظر المواصفة أن تكون هناك فعالية في الأداء.

----

(1) Ibid., p.4.

(2) Ibid., P3.

ولإقحام المديرية في إقامة هذا النظام وتسييره وإلزامها بذلك فصّلت المواصفة في واجبات هذه الأخيرة في ميادين : التزام المديرية، الاستماع للزبون، سياسة الجودة ، التخطيط، المسؤولية والسلطة والاتصال ، مراجعة المديرية.

V -1 **التزام المديرية**

بالإضافة للتعهد الكتابي الذي تقدمه المديرية فيما يخص التزامها بمتطلبات نظام تسيير الجودة، فإن المواصفة أوجبت عليها(1):

- القيام بعملية تحسيس باتجاه المساعدين والعمال بأهمية القيام بتلبية متطلبات الزبائن وكذلك المتطلبات التنظيمية والقانونية،
- صياغة سياسة الجودة،
- التأكد من وضع أهداف الجودة،
- القيام بمراجعات المديرية،
- توفير الموارد اللازمة.

V –2 **الاستماع للزبون** Ecoute client

تشترط المواصفة في هذا الإطار أن تحدد المديرية بوضوح الطرق التي تعتمدها في التعرف على انطباعات الزبائن بخصوص منتجاتها من استفادة من شكاوي هؤلاء وسبر آرائهم وعقد لقاءات معهم.

V-3 **سياسة الجودة**

المديرية ملزمة بنص المواصفة أن تقوم بصياغة سياسة الجودة كتابيا كوثيقة أساسية ضمن وثائق نظام تسيير الجودة، كما رأينا في الفقرة السابقة.

V-4 **التخطيط** Planification

تعرف المواصفة إيزو 2000\9001 مفهوم "تخطيط الجودة" بأنه "جزء من تسيير الجودة متمحور حول تعريف أهداف الجودة وتحديد العمليات والموارد المتعلقة بها لبلوغ أهداف الجودة"(2).

فالأمر يتعلق هنا بتحديد أهداف الجودة ووسائل تحقيقها والتأكد من مطابقتها، كما يتعلق أيضا بالعمل

----

(1) Ibid., p.4.

(2) Ibid., p.3.

على جعل نظام تسيير الجودة ملبيا لجميع متطلبات المواصفة ومتناسقا فيما بين مكوناته[1].

5–V **المسؤولية، السلطة والاتصال**

في هذا الجانب نجد أن المواصفة توجب على المديرية أن تقيم نظامها الداخلي إقامة سليمة من شأنها ضمان أداء مرضٍ لمختلف هياكل المؤسسة في عملها، خصوصا تلك التي لها علاقة بجودة المنتوج. وتستطيع المديرية أن تفي بهذا الشرط من خلال وضعها لخارطة هيكلية شاملة لتنظيم المؤسسة Organigramme توضح تقسيم العمل القائم بها على كل مستويات المسؤولية، كما توضح العلاقات السلطوية hiérarchiques والوظيفية fonctionnelles السارية.

وبالإضافة إلى خارطة التنظيم تقوم المديرية أيضا بوضع بطاقات مناصب العمل بالمؤسسة Fiches de poste حتى توضّح المهام الأساسية المنوطة بكل منصب. فإذا حددت المديرية لكل طرف مهامه وما ينتظر منه وحددت كذلك علاقات إشرافه Encadrement وإتباعه Subordination تكون قد حددت مسؤولياته وأوضحت سلطاته. ومن الواجب أن يراعي في هذا التقسيم التوازن الضروري بين السلطة والمسؤولية، حتى لا يكون هناك أي إخلال في تناسب الوسائل مع الأهداف[2] .

وغني عن القول أن هذا التقسيم للعمل يكون بلا معنى إذا لم يبلّغ للمعنيين به. ولا يكون هناك تجسيد للنظام المقرر إلا بعد تعريف كل الأطراف المعنية بكل مضامينه، كلّ فيما يخصه. ففي هذا الإطار تجعل المواصفة من واجبات المديرية ضرورة إقامة عمليات Processus ملائمة للاتصال الداخلي للرفع من فعالية نظام تسيير الجودة.

6- V **مراجعة المديرية** Revue de direction

توجب المواصفة إيزو 9001\2000 على المديرية أيضا القيام بصفة دورية بالمراجعة الشاملة لنظام الجودة المقام حفاظا على فعاليته وعملا على الاستمرار في تحسينه. وقد حددت بوضوح مدخلات المراجعات الشاملة ومخرجاتها حتى تضمن المتابعة الأكيدة والتحسين اللازم للنظام من قبل المسؤولين الأوائل بالمؤسسة.

ففي هذا الإطار نصت الواصفة على أنه يجب أن تكون مدخلات المراجعة الشاملة مشتملة على:[3]

Ibid., p.3. (1)

(2) إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، متطلبات التطبيق العملي للمواصفة إيزو 9000 \2000 لنظام إدارة الجودة، القمة للإستنساخ وطباعة البحوث الجامعية، بغداد، 2001 ، ص. 9.

(3) AFNOR, Norme NF EN ISO 9001/2000, Op. cit., p.5

- نتائج التدقيقات الشاملة Audits،
- المعلومات المستقاة من الزبائن،
- سير العمليات Les processus ومطابقة المنتوج،
- حالة الأعمال الوقائية والتصحيحية،
- الأعمال المقررة في مراجعات المديرية السابقة،
- التغييرات التي يمكن أن تدخل على نظام تسيير الجودة،
- التوصيات التي تم تبنيها بغرض التحسين.

أما المخرجات فيجب أن تكون مشتملة على قرارات وأعمال تتعلق ب[1]:

- تحسين فعالية نظام تسيير الجودة وعملياته،
- تحسين المنتوج بما يتفق ومتطلبات الزبون،
- الحاجة إلى الموارد.

عمليات المراجعة الشاملة تبرمج لمرة واحدة أو مرتين في السنة. وما يتناول فيها ويتقرر يجب أن يكون محل تسجيلات يحتفظ بها كأدلة ملموسة على المتابعة المباشرة التي تقوم بها المديرية.

VI - **تسيير الموارد** Management des ressources

لم تكتف المواصفة بالتعهد المأخوذ كتابيا على المديرية بتوفير كل الموارد الضرورية من أجل حسن سير نظام الجودة والرفع المستمر من فعاليته، بل أفردت مادة مستقلة من موادها لهذا الجانب وحددت متطلباتها بوضوح بحسب طبيعة كل ميدان من ميادينها: موارد بشرية، بنى تحتية ومحيط عمل.

VI –1 **الموارد البشرية**

أوجبت المواصفة في هذا المجال أن يكون العاملون بالمؤسسة وخاصة الذين يقومون منهم بأعمال لها تأثير على جودة المنتوج متوفّرين على كفاءة كافية، مؤسّسة على التكوين والتجربة والدراية بطبيعة العمل Savoir-faire.

ولأجل تحقيق هذا الإلزام أوجبت المواصفة على المؤسسة أن[2]:

- تحدد الكفاءات الضرورية للعاملين المؤدّين لأعمال ذات تأثير على جودة المنتوج،

----

(1) Ibid., p.5.

(2) Ibid., p.6.

- تقوم بتوفير التكوين اللازم أو اتخاذ قرارات أخرى من شأنها سدّ العجز القائم (إن كان هناك عجز) كاللجوء إلى إبرام عقود مناولة مع مؤسسات متوفرة على الكفاءات الضرورية،
- تقيّم فعالية عمليات التكوين التي تقوم بها أو نتائج القرارات البديلة الأخرى المتخذة،
- تقوم بتحسيس العاملين بأهمية عملهم وكيفيات مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.

VI –2 **البنى التحتية** Infrastructures

البنى التحتية المقصودة هنا تشمل حسب المواصفة(1):

- البنايات وأماكن العمل والتجهيزات المرتبطة بها،
- التجهيزات المرتبطة بالعمليات Les processus،
- الخدمات الحاملة أو المدعّمة Services support ، من تموين Logistique ووسائل اتصال.

هذه الموارد توجب المواصفة توفيرها. وكل مؤسسة تقوم بذلك بحسب احتياجاتها وطبيعة عملها.

VI–3 **محيط العمل**

كما يمثل أيضا محيط العمل الملائم للوفاء بالتزامات المؤسسة بخصوص تطبيق متطلبات المواصفة ايزو 9001\2000 واحترام متطلبات الزبائن جانبا من جوانب الموارد التي يجب توفيرها. والمؤسسة ملزمة بنص المواصفة أن توفر هذا المحيط وتبعد عنه كل ما من شأنه أن يكون ذا أثر سلبي على أدائها.

VII **- تحقيق المنتوج** Réalisation du produit

هذه المادة السابعة تعتبر هي الأطول بين مواد المواصفة كلها. وتتناول ستة ميادين تتعلق بتحقيق المنتوج، هي: تخطيط تحقيق المنتوج، عمليات متعلقة بالزبائن، التصميم والتطوير، المشتريات، الإنتاج وتحضير الخدمة وأخيرا التحكم في أجهزة المراقبة والقياس.

VII -1 **تخطيط تحقيق المنتوج**

مفهوم "تخطيط تحقيق المنتوج" في منظور المواصفة إيزو 9001\2000 يختلف عن مفهومه في ميدان اقتصاد المؤسسة. ذلك لأن تخطيط تحقيق المنتوج من وجهة نظر المواصفة يعني وضع كل

----

(1) Ibid., p.6.

(2) Ibid.

الترتيبات الضرورية المتعلقة بنظام تسيير الجودة من أجل ضمان الحصول على منتوج مطابق لرغبات الزبائن. فالمواصفة توجب على المؤسسة في هذا المجال ان تقوم بتحديد:

" - أهداف الجودة والمتطلبات المرتبطة بالمنتوج،

- الحاجة لوضع عمليات موضع التطبيق وكذلك لإيجاد وثائق أو توفير موارد متعلقة بالمنتوج،
- التسجيلات الضرورية لتقديم الدليل على قدرة العمليات التنفيذية Les processus de réalisation على تحقيق المنتوج بالمتطلبات المحددة"[1].

VII –2 عمليات متعلقة بالزبائن

هذه الفقرة تؤكد وتفصّل ما توجبه المواصفة على المؤسسة في علاقتها مع زبائنها من ضرورة تحديد لمتطلباتهم ومراجعة ذلك قبل الإنتاج وكذلك من إقامة الاتصال بهم، وذلك من خلال:

أ- تحديد متطلبات الزبائن المتعلقة بالمنتوج

على هذا المستوى توجب المواصفة القيام بتحديد ما يلي:

"-المتطلبات المبّينة من طرف الزبون، بما فيها المتطلبات المتعلقة بالتوريد وكذلك بالأنشطة التي ما بعد

التوريد،

- المتطلبات غير المبّينة من طرف الزبون والتي هي ضرورية للاستعمال المطلوب أو المتوقع،
- المتطلبات التنظيمية والقانونية المتعلقة بالمنتوج،
- كل المتطلبات المكمّلة المحددة من طرف المؤسسة"[2].

ب-مراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتوج

توجب المواصفة القيام بمراجعة شاملة للمتطلبات المتعلقة بالمنتوج قبل البدء في إنتاجه، وذلك إثر كل طلب Commande أو عقد أو تعديل لعقد أو مناقصة.

أما إذا كانت متطلبات الزبائن غير مقدمة في شكل وثائق فإن المؤسسة يجب عليها أن تقوم بتحديد هذه المتطلبات واعتمادها في شكل وثائق داخلية تضمن التوجيه اللازم للعاملين بها. وكذلك تفعل في حالة كل تغيير تدخله هي على متطلبات زبائنها.

----

(1) Ibid., p.7.

(2) Ibid.

جـ - الاتصال مع الزبائن

لا مجال لنجاح المؤسسة في إنتاج منتوجات بجودة مرضية لزبائنها إلا بمعرفة طبيعة حاجاتهم ثم العمل على تلبيتها. وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا بوضع ترتيبات من شأنها أن توفّر للمؤسسة اتصالا مثمرا مع زبائنها، خصوصا في المسائل التالية :

" - المعلومات المتعلقة بالمنتوج،

- معالجة الاستشارات والطلبات والعقود وكذلك تعديلها،
- المعلومات المرتدة من الزبائن، بما فيها شكاويهم"[1].

3 - VII التصميم والتطوير Conception et développement

المقصود بالتصميم والتطوير هنا هو تصميم وتطوير المنتوج، وهو نشاط تقوم به في العادة بنية على مستوى المؤسسة تعرف بـ "البحث والتطوير" Recherche et Développement.

واهتمام المواصفة إيزو 9001\2000 بهذا الميدان يردّ أساسا إلى كون هذا النشاط يهدف بالتحديد إلى الإتيان بجواب على متطلبات الزبائن ورغباتهم المتعلقة بتصميم المنتوج نفسه.

فإن لم يكن بالمؤسسة نشاط متعلق بميدان الصياغة والتطوير فإن هذه الأخيرة يمكنها أن تستثني هذا الفصل ولا تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات المتعلقة به في المواصفة. أما إذا كان هناك نشاط من هذا النوع، فإن المواصفة توجب على المؤسسة أن تقوم بتخطيط عملها الخاص بالصياغة والتطوير وأن تحصر مدخلات ومخرجات هذا النشاط وتتحكم فيها.

أ- تخطيط التصميم والتطوير

توجب المواصفة القيام بتخطيط عملية تصميم وتطوير المنتوج وذلك للتحكم فيها وقيادتها بشكل سليم، تحكما من شأنه أن يمكن وبفاعلية من الخروج بنتيجة تكون قريبة إلى أبعد حد ممكن من متطلبات الزبائن وتوقعاتهم.

وفي هذا الإطار توجب المواصفة على المؤسسة أن تحدد:

" - خطوات التصميم والتطوير،

- أنشطة المراجعة، التحقق والاعتماد الملائمة في كل مرحلة من مراحل الصياغة والتطوير،

----

(1) Ibid., p.8.

- المسؤوليات والسلطات الخاصة بالصياغة والتطوير"[1].

ب - مدخلات التصميم والتطوير

اهتمت المواصفة بالمواضيع التي تعتبر كمدخلات لعملية الصياغة والتطوير والتي لها علاقة بخصائص المنتوج. وهي مواضيع ترتبط بمتطلبات ورغبات الزبائن وكذلك بالنصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول. وقد حددتها في ما يلي:

" – المتطلبات المتعلقة بالوظائف والأداء (وظائف المنتوج وأداؤه)،

– المتطلبات التنظيمية Réglementaires والقانونية السارية المفعول،

- المعلومات الصادرة عن تصميمات مشابهة سابقة، إن اقتضى الأمر،

- المتطلبات الجوهرية الأخرى، ذات العلاقة بالتصميم والتطوير" [2].

بالإضافة إلى ذلك، فإن المواصفة توجب على المؤسسة القيام بالمراجعة لكل هذه العناصر لمعرفة مدى استمرار ملاءمتها في ظل تطوّرات الطلب، والمحيط بصفة عامة. كما تشترط أن تكون المتطلبات المأخوذة في الاعتبار متكاملة، غير متناقضة فيما بينها ولا يشوبها أي غموض.

جـ -مخرجات التصميم والتطوير

ما يصدر عن التصميم والتطوير هو ما يعتمد عليه نشاط الإنتاج لإيجاد المنتوج المطلوب بالمواصفات المرغوبة. لكن مخرجات التصميم والتطوير لا يتم العمل بها إلا إذا تمت المصادقة عليها والتحقق من علاقتها بالمدخلات، من حيث كونها تمثل إجابات حقيقية على هذه الأخيرة. وفي هذا الإطار توجب المواصفة أن تكون مخرجات التصميم والتطوير مستوفية للشروط التالية وذلك بـ :

" - تلبيتها للمتطلبات المتعلقة بمدخلات التصميم والتطوير،

- تقديمها للمعلومات الملائمة المتعلقة بالمشتريات والإنتاج،

- باحتوائها على معايير قبول المنتوج أو بالدلالة عليها،

- بتحديدها لخصائص المنتوج الجوهرية من أجل استعماله استعمالا صحيحا وآمنا"[3]

د - مراجعة التصميم **والتطوير**

مراجعة التصميم والتطوير عملية تتم بطريقة منهجية في محطّات ملائمة وفقا للمراحل التي

----

(1) Ibid., p.8.

(2) Ibid.

(1) Ibid.

حددها تخطيط هذا النشاط المشار إليه في الفقرة أعلاه. ويكون الهدف منها هو التحقق من كون مخرجات التصميم والتطوير تلبي حقيقة وبشكل مرض متطلبات المدخلات التي تم العمل عليها.

وفي هذا الإطار تنص المواصفة على ضرورة قيام عمليات المراجعة بـ:

" - تقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على تلبية متطلبات المدخلات،

- التعرف على كل المشكلات القائمة أمام هذا النشاط واقتراح ما يجب من عمل "(1).

هـ - التحقق Vérification **من** التصميم **والتطوير**

الهدف من التحقق من التصميم والتطوير هو التأكد من أن مخرجات هذا النشاط تلبي حقيقة متطلبات مدخلاته. وتأتي هذه الخطوة بعد المراجعات السالفة الذكر، تحضيرا للقرار بتبني التصميم المتوصل إليه أو إبعاده.

و-إعتماد Validation التصميم **والتطوير**

بعدما يتوصل القائمون على التصميم والتطوير إلى مخرجات موافقة وملائمة لمدخلات نشاطهم، وبعدما يتأكد ذلك من خلال عملية التحقق المذكورة أعلاه يرفع التقرير إلى مستويات المسؤولية العليا في المؤسسة حيث يتم البت في قبول أو رفض النتائج المتوصل إليها. فلا يتم قبول أي منتوج جديد إلا بعد اعتماده من كبار المسؤولين، لأنهم هم الذين يتحملون بصفة مباشرة النتائج التي تترتب على هذا القرار.

من جهة أخرى، نشير إلى أن عملية التصميم والتطوير وما يتبعها من مراجعة وتحقق واعتماد يجب أن تتم بشأنها كل التسجيلات اللازمة للاحتفاظ بالأدلة الضرورية لسير العمل ولمراجعات المديرية وكذلك للتدقيقات الشاملة لنظام تسيير الجودة.

ن - التحكم في كل تغيير يدخل على التصميم **والتطوير**

نفس المبادئ التي تحكم عملية التصميم والتطوير الأولية تحكم أيضا عملية إدخال التغييرات عليها. فهذه التغييرات يجب التعرف عليها والقيام بها وفق خطة محددة. ثم أن هذه الأعمال المرتبطة بالتغييرات يجب أن تراجع ويتحقق منها ثم تعتمد نتيجتها قبل الانطلاق في تبني التغييرات المدخلة فعليا على مستوى الإنتاج.

----

(1) Ibid., p.9.

VII –4 **المشتريات** Achats

تعتبر المشتريات، من مواد أولية ومستهلكات مختلفة وقطع غيار ومنتجات توضيب، ذات أهمية بالغة الأثر في جودة المنتج . لذلك فإن المواصفة إيزو 2000\90001 أوجبت على المؤسسة أن تتحكم فيها بشكل تام وأن تسد كل المنافذ الممكنة أمام وصول مشتريات لا تستجيب للشروط الحددة.

المواصفة تجعل تحقيق ذلك منوطا بالتحكم في عملية الشراء وفي حسن تسيير المعلومات المتعلقة بالمشتريات وبالتحقق من خصائصها وكذلك بالتقييم الدوري للموردين.

ا -عملية الشراء

مخرجات عملية الشراء حسب منطق المواصفة إيزو 2000\9001 يجب أن تكون ذات أثر إيجابي على جودة المنتوج النهائي للمؤسسة. لذلك يصبح لزاما على هذه الأخيرة أن تحدد متطلباتها باتجاه مورديها بدقة ووضوح، من خلال إبراز خصائص المواد أو المنتجات (الوسطية) المطلوبة والاتفاق بشأنها حتى لا يكون هناك أي إخلال بها.

والترتيبات التي تضعها المؤسسة بهذا الصدد يجب أن تكون بقدر وأهمية آثارها المتوقعة على جودة منتوجها النهائي. وتتلخص هذه الترتيبات عموما، بالإضافة إلى تحديد خصائص المشتريات، في وضع آليات مراقبتها والتحقق من موافقتها للمواصفات المطلوبة وكذلك في تقييم الموردين بصفة دورية من حيث قدرتهم على الوفاء بالتزاماتهم وفعالية أداءاتهم.(1)

أما معايير تقييم الموردين فلا يجب أن تركز على تفضيل العروض المقدّمة للأسعار الأكثر تدنيا، بل يجب أن تكون موضوعة بحيث تعطي الأفضلية للعروض الأحسن، أي تلك التي تستجيب لاعتبارات متعددة تكون محصلتها خدمة أكبر لمصلحة المؤسسة.

ب -المعلومات المتعلقة بالمشتريات

من اجل ضمان مطابقة المواد والمنتجات المشتراة للخصائص المتفق بشأنها مع الموردين، توجب المواصفة على المؤسسة أن تقوم بتحديد كل المعلومات الضرورية المتعلقة بها مباشرة أو بعمليات تحضيرها على مستوى الموردين أنفسهم، وتحدد المواصفة هذه المعلومات كالتالي :

"- المتطلبات المتعلقة بقبول المنتوج، الإجراءات، العمليات أو التجهيزات،

----

(1) إسماعيل إبراهيم القزاز، مرجع سابق، ص. 18.

- المتطلبات المتعلقة بكفاءة العاملين،
- المتطلبات المتعلقة بنظام تسيير الجودة".(1)

جـ -التحقق من المنتوج المشترى

التحقق من المنتوج المشترى يتم عبر فحص المنتجات المستلمة من طرف المؤسسة للتأكد من مطابقتها للخصائص المتفق بشأنها بين هذه الأخيرة ومورديها. ويتم الفحص وفقا لطرق تناسب طبيعة المشتريات. فإن كانت هذه الخيرة وحدات كبيرة الحجم أو عالية القيمة وكانت محدودة العدد تم اعتماد طريقة المراقبة الكلية بفحص كل الوحدات القادمة، وإن كان حجم الوحدات صغيرا وقيمتها غير مرتفعة وكانت بعدد كبير يتم اللجوء إلى المراقبة باعتماد طرق إحصائية تمكن من الاكتفاء بفحص عينات ممثلة والعمل بطريقة تقلل من احتمال مرور مشتريات غير مطابقة.

المواصفة إيزو 9001\2000 تؤكد على وجوب إيضاح الطرق المعتمدة في رقابة المشتريات ذات الأثر على الجودة وتبيين أساليب قبولها من طرف المراقبة.

VII –5 الإنتاج وتحضير الخدمة

هذه الفقرة تخص المرحلة التي يتم فيها إيجاد المنتوج الذي تختص المؤسسة بصناعته أو تحضير الخدمة التي تقوم هذه الأخيرة بأدائها. فالمواصفة إيزو 9001\2000 تضع في مجال تطبيقها، بالإضافة إلى المؤسسات المنتجة لمنتوجات مادية، تلك الأخرى التي تقوم بأداء خدمات. كما تدخل في مفهوم "المنتوج" الذي تعتمده الخدمات التي تؤديها المؤسسات الخدمية.

وفيما يتعلق بهذه المرحلة التي يتم فيها تجسيد المنتوج أو تحضير الخدمة، فإن المواصفة تؤكد على وجوب الوفاء بكل الالتزامات المرتبطة بالعناصر التالية:

أ- التحكم في الإنتاج وفي تحضير الخدمة

ولضمان هذا التحكم توجب المواصفة على المؤسسة القيام بأعمال محددة بدقة، توردها كما يلي :

" - توفير المعلومات المتعلقة بخصائص المنتوج،
- توفير تعليمات العمل الضرورية،
- استعمال الأجهزة الملائمة،

----

(1) Ibid., p.10 .

- توفير أجهزة المراقبة والقياس واستخدامها،
- وضع أنشطة المراقبة والقياس موضع التطبيق،
- وضع أنشطة التحرير والتوريد وتقديم الخدمة بعد التوريد موضع التطبيق"(1)

ب- **اعتماد** Validation **عمليات الإنتاج وتحضير الخدمة**

توجب المواصفة على المؤسسة القيام باعتماد كل عمليات الإنتاج وتحضير الخدمة التي لا يمكن إخضاع مخرجاتها للتحقق عبر المراقبة والقياس. فهذه العمليات لا تظهر عيوب منتجاتها أو خدماتها إلا بعد الإستعمال. و الاعتماد هنا يراد به التأكد من قدرة العملية محل الاعتبار على إيجاد منتجات أو تقديم خدمات بجودة مرضية .

أما الترتيبات التي توجبها المواصفة للقيام بهذا الاعتماد فتتمثل في :

" - المعايير المحددة بغرض مراجعة واعتماد العمليات،
- اعتماد التجهيزات وكذلك كفاءة العاملين،
- استعمال طرق وإجراءات خاصة ،
- المتطلبات المرتبطة بالتسجيلات،
- الاعتماد بعد المراجعة La revalidation "(2)

ج- **التعريف وترك الأثر** Identification et traçabilité

التعريف المقصود هنا هو تعريف المنتوج ، وذلك بتمييزه بكيفية مناسبة عبر كامل مراحل صنعه. ومع هذا التمييز يجب القيام أيضا بالتسجيلات اللازمة التي تثبت مطابقة المنتوج للخصائص المحددة وللمتطلبات المعرّفة عند نهاية كل مرحلة كان بها حاجة الى القياس والتحقق.

أما ترتيب ترك الأثر فهو عمل يجب على المؤسسة القيام به حتى يكون بإمكانها اقتفاء أثر أي منتوج ظهر به عيب ما، وذلك عبر كافة مراحل صنعه. ويتم تنظيم مثل هذه الأعمال باستخدام بطاقات مرافقة أو ملصقات تضمّن كل المعلومات التي تخص المنتوج خلال قطعه هذه المراحل.

د- **ملكية الزبون**

في إطار علاقات العمل التي تنشأ بين المؤسسة و زبائنها، كثيرا ما تستقبل هذه الأخيرة من هؤلاء

----

(1) Ibid.

(2) Ibid.

مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات توضيب أو ممتلكات ذات طبيعة فكرية، من مخططات وصيغ وما إلى ذلك، من اجل استخدامها في تصنيع المنتجات أو أداء الخدمات التي يطلبونها. هذه الممتلكات التي تعود إلى الزبائن يجب، بنص المواصفة، تعريفها وتمييزها والتحقق من مطابقتها للمواصفات المتفق بشأنها ثم حفظها وفقا للشروط المعتمدة. فجودة المنتوج النهائي من مسؤولية المؤسسة حتى وإن كانت المدخلات ملكية للزبون. ولذا عليها أن تحرص على مطابقة هذه المدخلات للخصائص المطلوبة منذ البداية.

هـ - حفظ المنتوج

إن مسؤولية المؤسسة لا تنحصر في إيجاد منتوج بالمتطلبات المحددة بل تمتد حتى القيام بتقديمه للزبون، ولذلك فإنه يتعين على هذه الأخيرة أن تعمل على المحافظة على المطابقة المتحصل عليها خلال مراحل الانتاج وكذلك خلال عمليات التوريد التي تقوم بها. وتتم هذه المحافظة من خلال تمييز المنتوج وتوضيبه وتخزينه ونقله وفقا للشروط اللازمة والظروف المناسبة .

VII –6 التحكم في أجهزة المراقبة والقياس

توجب المواصفة إيزو 9001\2000 على المؤسسة، لضمان مطابقة منتوجاتها المستمرة لمتطلبات الزبائن، أن تقوم بالتحقق من ذلك عبر وضع ترتيبات واضحة والاعتماد على أجهزة مناسبة للرقابة والقياس. ولذلك يتم القيام بتنظم أنشطة المراقبة والقياس بالمؤسسة ضمن عمليات مفصّلة Processus حتى يتم القيام بها بصفة شاملة ومنسقة، بدون إخلال ولا تضارب.

أما أجهزة القياس فإن المواصفة توجب بشأنها أن تكون:

" - معايرة ومتحققا من سلامتها وفقا لمقاييس دولية أو وطنية معتمدة ، على فترات محددة أو قبل استخدامها،
- مضبوطة،
- معرفة، حتى يتم تحديد مدة صلاحية معايرتها،
- محمية ضد كل ضبط من شأنه الإخلال بنتائج القياس،
- محمية ضد كل عطب أو تلف خلال عمليات الشحن أو النقل والصيانة والتخزين ".[1]

----

(1) Ibid., p. 11.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة ملزمة أيضا بالقيام بالتسجيلات الضرورية المرافقة لأعمال المعايرة والتحقق من سلامة أجهزة القياس، لأن ذلك سيكون دليلا لها على قيامها بما يجب عليها في هذا الإطار. وإن حدث وحررت المؤسسة منتوجات تم التحقق منها بقياسات غير مطابقة فإن المؤسسة تكون ملزمة بالقيام بما يناسب من عمل تجاه أجهزة المراقبة وكذلك تجاه المنتجات.

VIII - القياسات والتحليل والتحسين Mesures, analyse et amélioration :

عمليات القياس والتحليل والتحسين تشكل كما أشرنا من قبل في عدة مواضع جزءا لا يتجزأ من نظام تسيير الجودة إيزو 9001\2000. فلا وسيلة للتأكد من مطابقة المنتوج أو من مطابقة النظام نفسه إلا من خلال القياس والتحليل. ولذلك فإن المواصفة توجب على المؤسسة تخطيط العمليات المرتبطة بهذا الجانب وتوضيح طرق العمل الخاصة بها، بما في ذلك التقنيات الإحصائية التي ربما يستدعي الأمر اللجوء إليها.

أما التحسين فانه يمثل المرحلة الطبيعية التي تفضي إليها أعمال المراقبة والقياس والتحليل.

وفي هذا الإطار تناولت المادة الثامنة العناصر الأربعة التالية:

1-VIII - المراقبة والقياس Surveillance et mesures

تأكيدا على شمولية عمليات المراقبة والقياس وضمانا لإمكانية التحقق من القيام بهذه الأعمال خلال التقييمات التي يخضع لها نظام تسيير الجودة بالمؤسسة، حددت المواصفة الميادين التالية كمواضيع للمراقبة والقياس:

أ- رضا الزبون Satisfaction du client

فرضا الزبون هو مقياس لمدى نجاح المؤسسة في تلبية متطلباته. ولذلك توجب المواصفة على المؤسسة مراقبة هذه القضية باستمرار بالاعتماد على طرق مناسبة تكون محددة بوضوح.

ب- التدقيق الشامل الداخلي Audit interne

المواصفة إيزو 9001\2000 توجب على المؤسسة أن تقوم بصفة دورية بتدقيقات شاملة لنظام تسيير الجودة بها وذلك لتقييمه هو الآخر والتأكد مما إذا كان هذا النظام :

"- موافقا للترتيبات المخططة ومتطلبات المواصفة 9001\2000 ،

- مطبقا ومصانا بشكل فعال. "(1)

----

(1) Ibid., p.12.

والتدقيق الشامل كما ذكرنا من قبل ينظمه إجراء إجباري . وهو يتم وفقا لبرنامج محدد، مع توضيح للميادين التي يشملها والمعايير التي يعتمدها و طرق العمل التي يتّبعها . كما يجب أن تضمن في تأديته الموضوعية الكافية ، فلا يسند على سبيل المثال تدقيق عمل ما الى الشخص الذي يقوم به عادة.

فإن اظهر التدقيق في نتائجه بعض "عدم الموافقات" non conformités فإنه يتعين على المسؤول المباشر على الميدان ذي العلاقة التعهد برفعها، ويتم التحقق من الوفاء بذلك التعهد من خلال عمليات المراقبة اللاحقة.

للإشارة فإن منظمة إيزو أفردت مواصفة مستقلة هي إيزو 1011 لإرشاد المقّيمين لأنظمة تسيير الجودة لتوجيههم وتسهيل عملهم.

ج- **مراقبة وقياس العمليات** Surveillance et mesure des processus

العمليات كما أشرنا من قبل يتم تحديدها للتحكم في الأنشطة ذات الأثر على جودة المنتوج الذي تقدمه المؤسسة. وحتى تكون مخرجات هذه العمليات مطابقة للمتطلبات المحددة فإنه لابد من أن يكون سيرها فعالا . ولذلك يكون لزاما على المؤسسة أن تراقبها وتقوم بالقياسات الضرورية بشأنها. فإن حدث واكتشفت هناك عدم مطابقة في مخرجات العملية يتم القيام بإطلاق الأعمال التصحيحية اللازمة.

د- مراقبة وقياس المنتوج Surveillance et mesure du produit

نظام تسيير الجودة يقوم بكامله حول ضرورة تقديم المؤسسة لمنتوج مطابق للمتطلبات التي يحددها الزبون أو يرغب فيها. لذلك فإن المواصفة توجب أن تكون هناك مراقبة للمنتوج وقياس لخصائصه المرتبطة بتلك المتطلبات . وتتم عمليات المراقبة والقياس وفقا لمخططات وطرق معدة سلفا عبر مختلف مراحل الإنتاج التي تستدعي ذلك. ولا يحرر المنتوج إلا في حالة تلبيته لكل الشروط الموضوعة في خطة الإنتاج. ولا يقوم بهذه الخطوة إلا طرف معيّن رسميا لتحمل مسؤولية تحرير المنتوج.

غير أن المواصفة تستثني حالات يتم فيها تدخل مستويات عليا من المسؤولية أو إعراب من الزبون نفسه عن قبوله بالمنتوج على ما هو عليه.

ولأهمية البيانات ذات الصلة بالمراقبة والقياس وكذلك التحرير، فان عملية التسجيل تظل واجبة عبر كافة المراحل المعنية بها.

2-VIII التحكم في المنتوج غير المطابق Maîtrise du produit non conforme

في إطار القيام بعمليات المراقبة والقياس يتم العثور عادة على منتجات غير مطابقة non conformes. هذه المنتجات غير المطابقة تؤكد المواصفة على وجوب التحكم فيها، وذلك بتعريفها حتى تتميز ولا تستخدم أو تورد خطأ. ولأهمية هذا الجانب فإن المواصفة أوجبت أيضا وضع إجراء خاص بتسييره.

أما معالجة المنتجات غير المطابقة فتتم وفقا للطرق التالية:

"- القيام بالأعمال التي تمكّن من إزالة عدم المطابقة المكتشفة،

- السماح باستعمال المنتوج أو تحريره بقرار استثنائي صادر عن مسؤول مؤهل، أو إذا اقتضى الأمر بقرار من الزبون،

- القيام بالأعمال التي من شأنها منع استعمال المنتوج بالمرة أو منع استعماله بالصفة التي تم التخطيط لها."(1)

أما إذا حدث واكتشفت منتجات غير مطابقة لدى الزبائن فإن المؤسسة ملزمة بنص المواصفة أن تقوم بما يلائم ما ينتج عن ذلك من آثار.

وللاحتفاظ بالأدلة الضرورية المتعلقة بهذه الأعمال كلها تلزم المؤسسة أيضا بالقيام بالتسجيلات الضرورية المناسبة.

VIII-3- تحليل المعطيات Analyse des données

زيادة على المراقبة والقياس يكون أيضا من الضروري القيام باستغلال المعلومات المتوفرة وذلك بدراستها وتحليلها من اجل الوصول إلى فهم أعمق لمختلف جوانب نظام تسيير الجودة المقام بالمؤسسة.

حيث أن هذا الأخير بحاجة إلى متابعة وصيانة مستمرة وكذلك إلى تحسين متواصل حتى يبقى فعالا في سيره، ومحققا للأهداف التي تم تبنيه من أجلها والتي على رأسها إرضاء الزبائن.

أما مجالات التحليل التي نصت عليها المواصفة فتتمثل في:

"- رضا الزبون

- مطابقة المتطلبات المتعلقة بالمنتوج،

- خصائص العمليات والمنتجات وكذلك تطورها، بما في ذلك إمكانيات القيام بأعمال وقائية Actions préventives،

----

(1) Ibid., p.13.

- الموردين."[1]

VIII-4 التحسين Amélioration

بعد المراقبة والقياس والتحليل يأتي دور القيام بالتحسين المستمر لنظام تسيير الجودة والرفع من فعالية سيره. و يتم ذلك باستخدام " سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التقييم الشامل، تحليل المعطيات، الأعمال التصحيحية والوقائية وكذلك المراجعة الشاملة التي تقوم بها الإدارة. "

وفي إطار هذا التحسين أدرجت المواصفة الأعمال التصحيحية والأعمال الوقائية، لأن نتيجة القيام بها تصب في السياق نفسه.

ا- الأعمال التصحيحية Actions correctives

الأعمال التصحيحية تهتم بإزالة أسباب ظهور عدم المطابقات التي تقع فعلا حتى لا تتكرر في المستقبل، آخذة في الحسبان عامل القيمة المضافة. وقد أوجبت المواصفة القيام بها وضع إجراء خاص بتسييرها والتعريف بما يجب على المؤسسة في هذا المجال حتى تستطيع:

"- القيام بمراجعة عدم المطابقات Les non conformités المكتشفة، بما في ذلك شكاوى الزبائن،
- تحديد أسباب عدم المطابقات المكتشفة،
- تقييم الحاجة للقيام بأعمال تمنع تكرار عدم المطابقات،
- تحديد وتنفيذ الأعمال الضرورية،
- تسجيل نتائج الأعمال التي تم القيام بتنفيذها،
- القيام بمراجعة الأعمال التصحيحية التي تم تنفيذها."[2]

ب- الأعمال الوقائية Actions préventives

الأعمال الوقائية تهتم بإزالة عدم المطابقات الممكنة الوقوع لتفادي ظهورها. وهي تخضع أيضا لعامل القيمة المضافة. كما توجب المواصفة بشأنها وضع إجراء خاص بتسييرها والتعريف بما يجب على المؤسسة أن تقوم به حتى يتم:

"- تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها،

----

(1) Ibid.

(2) Ibid., p.14.

- تقييم الحاجة للقيام بأعمال لمنع ظهور عدم المطابقات،
- تحديد الأعمال الضرورية والقيام بها،
- تسجيل نتائج الأعمال التي تم القيام بها،
- مراجعة الأعمال الوقائية التي تم القيام بها."[1]

وبهذه الأعمال الوقائية والتصحيحية والتحسينية تختتم الحلقة التي تتناول في إطارها مختلف الأعمال المرتبطة بالجودة في المؤسسة. حيث، وبعد كل تحسين تعاد كرّة التخطيط والتنفيذ ثم المراقبة وفقا لما توجبه المواصفة والنظام القائم الذي صيغ وفقا لمقتضياتها. وتذكرنا إعادة الكرة هذه بعجلة ديمينج التي أوردناها في الفصل السابق.

وإن بدا منطقيا هذا السير النظري لنظام تسيير الجودة المتناول هنا، فإن فائدته لا تكون سوى في حسن استخدامه.

----

(1) Ibid.

خاتمة الجزء الثاني

تناولنا في هذا الجزء الثاني أهم الجوانب المرتبطة بالمواصفة 9001 \2000 للتعريف بها، من حيث طبيعتها ومصدرها ومحتواها ومتطلباتها.

وقد كان أن تعرضنا في هذا الإطار لنشاط التقييس والجودة لارتباط المواصفة بهذين الميدانين شكلا ومضمونا. ثم بعد ذلك للمراحل التي تمر بها عملية إقامة نظام الجودة ومسار الإشهاد المتعلق به.

والذي نخلص إليه في نهاية هذا الجزء هو أن الجودة بالمؤسسة الاقتصادية لم يعد يكتفى بمراقبتها، بل صار الاهتمام موجها لبنائها. وهو تطور أملاه اشتداد المنافسة بين المؤسسات على المستوى الدولي. كما رافقته تطورات في الميدان النظري بظهور نظريات تركز على ضرورة تبني المقاربة الشمولية في موضوع الجودة بحيث صار التركيز على العمل نفسه وليس فقط على المنتوج.

وبالموازاة مع هذه التطورات شرعت أيضا المنظمة الدولية للتقييس في إصدار مواصفات تخص أنظمة الجودة التي تستخدم في المؤسسات. وقد تميّزت هذه الأنظمة "المقيّسة" باستنادها إلى مبادئ التسيير المعروفة، من دور رئيسي للقيادة واقتداء بما يتطلبه السوق وتناول منهجي للعمل بالتخطيط والتنظيم والدفع والمراقبة، ثم التصحيح والتحسين. كما تميّزت أيضا باعتمادها على التوثيق لاستخدامه كوسيلة في عملية إشهاد طرف ثالث على سلامة النظام وتوافقه مع متطلبات المواصفة.

ولقد اعتمدت منظمات خاصة في العديد من الدول للقيام بعمليات الإشهاد من خلال تدخلاتها الميدانية الهادفة للتحقق من استيفاء الأنظمة الموضوعة بالمؤسسات لكل الشروط المنصوص عليها في المواصفة. وأشرنا إلى أن هذا التحقق يتلخص في التأكد من تدوين ما يجري القيام به من أعمال مرضية للزبون والتأكد كذلك من سير العمل وفقا لما تم تدوينه.

غير أن الرضا الحقيقي للزبون يبقى شأنا خاصا بين هذا الأخير وبين المؤسسة، ولا يكون بمقدور أي طرف ثالث أن يقرر غير ذلك. وهذه الحقيقة تبقي احتمال اكتفاء بعض المؤسسات بشكل الإشهاد دون موضوعه قائما. حيث يكون هناك حرص من طرف هذه المؤسسات على صيانة النظام في مظهره الوثائقي، ولا تهتم بالتغييرات الجوهرية التي تقتضيها فلسفة النظام نفسه. وهذا يذكرنا بانتقاد مينتزبارغ لطريقة عمل المؤسسات الأمريكية في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت تفضل الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي باستخدام النمذجة Modélisation والحسابات المعقدة، في حين كان اليابانيون يستخدمون في المدن الأمريكية نفسها دراجاتهم النارية الصغيرة للفت انتباه الأمريكيين

لاقتنائها. فلم يمض وقت طويل حتى صارت الشركات اليابانية تستحوذ على أكبر حصة في السوق العالمية للدراجات النارية.[1]

----

(1)MINTZBERG Henry, Le Management, Les Editions d'Organisation, Paris,1999, p. 237.

الجزء الثالث

دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة

أنيكاب.EN .I.CA.B

كما ذكرنا في مقدمة هذه المذكرة، فقد خصصنا هذا الجزء الثالث لدراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة، أنيكاب، وذلك بتتبع التطورات التي شهدتها في جوانبها الهيكلية والتنظيمية منذ نشأتها، وبشكل خاص بمناسبة إصلاحات الاستقلالية التي عرفتها ونظام الجودة إيزو الذي أقامته.

وفي هذا الإطار فقد قسّمنا هذا الجزء إلى فصلين اثنين، تناولنا في الأول منهما نشأة وتطور المؤسسة أنيكاب، إلى غاية الفترة التي صارت فيها مؤسسة عمومية اقتصادية، وفي الفصل الثاني نظام الجودة إيزو 9001\2000 المقام بها والتغييرات التنظيمية والآثار التي نتجت عن تطبيقه.

الفصل الأول

نشأة وتطور المؤسسة أنيكاب

نتناول في هذا الفصل نشأة وتطور المؤسسة أنيكاب من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : نشأة المؤسسة أنيكاب
المبحث الثاني: الإمكانيات المقامة بالمؤسسة أنيكاب
المبحث الثالث : تنظيم سير المراحل الأساسية المعتمدة في تحقيق المنتوجات بالمؤسسة.
المبحث الرابع : هيكلة وتنظيم المؤسسة أنيكاب

المبحث الأول :
نشأة المؤسسة أنيكاب

تعود فكرة إقامة مركب صناعي هام لإنتاج الكوابل الكهربائية بالجزائر إلى سنوات السبعينات، حيث كلفت وزارة الصناعات الثقيلة آنذاك الشركة الوطنية سونيليك SONELEC (الشركة الوطنية للصناعات الكهربائية والإلكترونية) بالتكفل بالمشروع من خلال إعداد الدراسات التقنية والمالية المتعلقة به ثم بطلب إدراجه في المخطط الوطني للتنمية.

فالمشروع يدخل في الحقيقة في إطار إستراتيجية التنمية التي اعتمدت بعد 1965، وقد كان يهدف إلى توفير الكوابل الكهربائية بأنواعها المختلفة بكميات تكفي لتلبية حاجات الاقتصاد الوطني خلال سنوات الثمانينات وكذلك خلال السنوات التي تليها، حيث كان متوقعا أن يشهد الطلب تزايدا مستمرا بفعل النمو الذي كان منتظرا في قطاع الصناعة الوطنية والتوسع في شبكة توزيع الكهرباء بالبلاد.

بعد حصول الشركة الوطنية على قرار تخصيص المشروع Individualisation du projet تقرر على مستوى هذه الأخيرة الانطلاق في إقامة المركب، فعين فريق للمشروع Equipe de projet اختير أعضاؤه من بين إطارات الشركة العاملين بمديرية المشروعات للقيام بالمهمة.

وبسبب محدودية وسائل الإنجاز التي كانت بحوزة الشركة الوطنية، فإن هذه الأخيرة كان لابد لها من اللجوء إلى الإعلان عن مناقصات دولية ووطنية لاختيار متعاملين يمتلكون الإمكانيات الضرورية لإنجاز المشروع.

وقد تم إثر ذلك إختيار شركة ألمانية شرقية تدعى INVEST-EXPORT، ووقّع الاتفاق بين هذه الأخيرة وبين الشركة الوطنية في 18 مارس 1979، في إطار بروتوكول التعاون الذي تم إمضاؤه بين حكومتي البلدين في 17 أكتوبر 1977.

وقد نص الاتفاق المبرم فيما يخص التزامات الطرف الألماني على النقاط الأساسية التالية:

- وضع المعطيات الأساسية المتعلقة بالمشروع وتقديمها للطرف الجزائري. وهي معطيات نظرية تقوم الشركة الوطنية باستغلالها كي تستقدم مؤسسات أخرى للمشاركة في الإنجاز،
- توريد ونصب الأجهزة والآلات،
- ضمان التسيير الابتدائي للمركب بعد انتهاء الأشغال،
- تقديم الخبرة والمعرفة التكنولوجية اللازمة لإطارات وعمال الشركة الوطنية حتى يتمكنوا من مواصلة العمل بعد انتهاء مرحلة التسيير الابتدائي المتعاقد بشأنها.

فالمركب الصناعي لم يقم في حقيقة الأمر وفق صيغة "المنتوج في اليد" بشكلها المعتاد. لأن الجانب الأكبر من عمليات الإنجاز تم تحت مسؤولية الشركة الوطنية، بمشاركة مؤسسات عديدة وطنية وأجنبية.

انطلقت أشغال إنجاز المشروع في الأول من شهر جوان سنة 1980. وانتهت بعد 51 شهرا من هذا التاريخ، بعد مدة تأخير قصيرة نسبيا قدرت بخمسة أشهر. حيث أن مدة الإنجاز المحددة في البداية كانت تقدر بـ 46 شهرا.

بالمقابل لم يعرف المشروع أي إعادة لتقييمه المالي. حيث كانت تكلفته النهائية بحجم الغلاف المالي الذي خصص له في البداية والذي كان يتمثل في :

- 94 مليون دولار أمريكي، بسعر صرف محدد بـ 5 دينار جزائري للدولار الواحد،
- 94 مليون دوتش مارك، بسعر صرف محدد بـ 2,20 دج لكل دوتش مارك،
- وغلافا مكافئا لـ 94 مليون دولار أمريكي بالدينار الجزائري لتسديد الصفقات أو أجزاء

الصفقات المتفق بشأنها على استعمال العملة الوطنية.

نذكر أيضا أنه خلال سنوات إنجاز المشروع كانت تتم بالموازاة مع ذلك عملية تكوين لعدد كبير من العمال، تحضيرا لهم للقيام بالعمل بالمركب.

وانطلق المركب في الإنتاج سنة 1986. حيث صار هذا الأخير وحدة ضمن المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل .E.N.I.CAB والتي ظهرت بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونيليك. كما صادف هذا الانتقال من الجانب الألماني ظهور مؤسسة جديدة تدعى SKET لتحل محل INVET-EXPORT في علاقاتها مع الطرف الجزائري بعد إعادة هيكلة هذه الأخيرة.

واستمرت الوحدة موضوع الدراسة في تبعيتها للمؤسسة الوطنية المذكورة(E.N. I.CAB) حتى سنة 1998 ، حيث أكسبت الشخصية القانونية المتميّزة وصارت مؤسسة عمومية اقتصادية حاملة اسم " المؤسسة الصناعية للكوابل بسكرة " (EN.I.CA.B.).

المبحث الثاني:

الإمكانيات المقامة بالمؤسسة أنيكاب

أولا- الإمكانيات المادية

1-الأراضي

تتوفر المؤسسة على مساحة شاسعة من الأراضي تقدر بـ 42 هكتارا. وهي تقع بالمنطقة الصناعية لمدينة بسكرة بمحاذاة الطريق الوطني بسكرة-الجزائر العاصمة.

2 – البنايات

تشكل المساحة المغطاة من الأراضي التي بحوزة المؤسسة 12 هكتارا، تشغل فيها ورشات الإنتاج وحدها مساحة 7,5 هكتارا. و تتميز بنايات الورشات بهياكلها المعدنية وباستعمال الصفيح المضاعف لضمان حماية جيدة ضد تغيرات عوامل الطقس من حرارة وأمطار. زيادة على ذلك فإن كل الورشات مكّيفة تكييفا كاملا يضمن ظروف عمل لائقة في منطقة معروفة بحرارة جوها المرتفعة خلال عدة أشهر من السنة.

وتتمثل هذه البنايات في:

_ البناية H 1 مخصصة لتخزين المواد الأولية وقطع الغيار،

_ البناية H 2 مخصصة للمرحلة الأولى من الإنتاج والتي تتمثل في عملية القلد والضفر،

_ البناية H 3 مخصصة لعزل وتجميع الكوابل المنزلية ،

_ البناية H 4 مخصصة لعزل و تجميع الكوابل الصناعة ،

_ البناية H 5 مخصصة لعزل الكوابل ذات التوتر المتوسط Moyenne tension،

_ البناية H 6 مخصصة لتتمة عملية عزل الكوابل ذات التوتر المتوسط.

هذه البنايات تم وضعها متصلة ببعضها البعض وفقا لترتيب يسمح بنقل المواد الأولية والمنتجات الوسيطة خلالها من مرحلة لأخرى بطريقة سهلة ومنسقة.

على جانب آخر توجد بالإضافة للبنايات السابقة بنايات مستقلة من هياكل معدنية وصفائح مضاعفة نصبت بجانبها حاويات أسطوانية ضخمة وعالية الارتفاع، خصصت لتحضير خلائط المواد العازلة من الـ .P.V.C. كما خصصت بناية من بينها لإقامة ورشة لإنتاج البكرات الخشبية التي تستخدم كحوامل للكوابل الصناعية.

أما المباني المخصصة للإدارة فتتمثل في بنايتين إسمنتيتين مستقلتين عن الورشات، تتوسطان الموقع. كما يوجد إضافة إلى ذلك عدة ملاحق مخصصة لأنشطة مختلفة ومساحات مكشوفة للتخزين وحظائر للسيارات.

كما تتوفر المؤسسة على خزان ماء تحت الأرض BACHE A EAU بسعة ضخمة تقدر بـ 25.000 م^3 .

3 - الآلات و الأجهزة .

أما بالنسبة للآلات والأجهزة، فإن المؤسسة تتوفر على :

_ 35 آلة قلد Tréfileuses للنحاس،

_ 08 آلات قلد للألمنيوم،

_ 12 آلة ضفر Câbleuses،

_ 20 آلة للفتل Toronneuses،

_ 20 خطا للإ Extrusion

_ 08 آلات تجميع Assembleuses

_05 آلات للتدريع Armeuses

_ 02 خطان للإ Etamage électrolyte

_ 04 خطوط للعزل بالبوليبيئتيلان المعالج كيميائيا .P.R.C في جو مشبع بالآزوت. وهي تقنية تتميز بعزلها للكوابل الصناعية بوضع ثلاث طبقات على الكابل في عملية واحدة.

_ مركز تحضير وخلط Centrale de Mélange لـ .P.V.C المستخدم في عمليات العزل والتغليف،

_ نظام نقل آلي لخليط الـ .P.V.C من مركز التحضير والخلط إلى ورشات العزل والتغليف،

_ 4 مخابر: ميكانيكية، كيميائية، بلاستيكية وكهربائية ،

_ 28 جسرا متحركا موزعة على كل الورشات، تستخدم في النقل الداخلي للمواد الأولية والمنتوجات الوسيطة أو النهائية،

_ ورشة متكاملة لصنع البكرات الخشبية،

_ ساحات واسعة للتخزين بمساحة 5 هكتار،

_ رافعتان Portiques لنقل مخزونات الساحات بقدرة رفع تصل إلى 20 طن لكل واحدة،

_ 3 حقول اختبار Champs d'essais،

_ حيز مغلق فاراداي لاختبار كوابل التوتر المتوسط،

_ عدد كبير من أجهزة الإعلام الآلي التي تستخدم في الأعمال الإدارية،

_ 200 مكيف موزعة على مختلف أماكن العمل،

_ حظيرة شاحنات،

_ حظيرة حافلات لنقل العمال،

_ حظيرة سيارات خفيفة،

_مكتب عبور.

ثانيا : الإمكانات البشرية.

قدرت حاجة المركب من اليد العاملة عند إقامته بـ 1036 عاملا، من مختلف الأصناف الإجتماعية- المهنية. وبدئ في تجميع العدد اللازم منذ تعيين فريق المشروع الذي كان مكوّنا من حوالي عشرة

أشخاص. فبالموازاة مع عملية الإنجاز انطلقت أيضا عملية التشغيل والتكوين. حيث تم تكوين 225 عاملا على يد الشركة الألمانية، بعضهم بالخارج وبعضهم الآخر في مكان إقامة المصنع نفسه.

ومع حلول سنة 1986 بلغ العدد الإجمالي للعمال 834، ارتفع بعدها مباشرة، أي سنة 1987، إلى مستوى 1143 عاملا.

وقد كان تطور عدد هؤلاء المشغلين كما هو مبين في الجدول التالي:

السنة	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
1983	21	38	56	115
1984	27	42	70	139
1985	35	61	210	306
1986	40	126	668	834
1987	50	174	919	1143

مصلحة المستخدمين

واستمر تزايد عدد العمال والمستخدمين بالمؤسسة حتى بلغ ذروته سنة 1989 بوصوله إلى مستوى 1285، منهم 81 إطارا و434 عون تحكم و720 عون تنفيذ.

وبعد سنة 1989 بدأ هذا العدد في التنازل بشكل تدريجي ليصل في سنة 1997 إلى 1174 منهم إطار مسير واحد، 7 إطارات سامية، 47 إطارا، 267 عون تحكم و833 عون تنفيذ.

ثم تناقص العدد الإجمالي إلى مستوى 851، سنة 1998، في إطار عملية تقليص لعدد العمال تم القيام بها بعد منح الوحدة مركزا قانونيا جديدا بترقيتها إلى مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث صارت التركيبة البشرية بهذه الأخيرة على نحو الهيكل التالي : 5 إطارات مسيرة، 3 إطارات سامية، 39 إطارا، 210 عون تحكم و594 عون تنفيذ.

وابتداء من سنة 1998 صارت المؤسسة تلجأ لتلبية أي حاجة جديدة من العمال والمستخدمين إلى عقود التشغيل محدودة المدة، حيث بلغ عدد هذا الصنف الجديد سنة 2006 مستوى 248 عاملا ومستخدما.

المبحث الثالث :

تنظيم سير المراحل الأساسية المعتمدة في تحقيق المنتوجات بالمؤسسة.

أولا : التعريف بمنتوجات المؤسسة.

تتمثل منتوجات المؤسسة كما ذكرنا من قبل بصفة أساسية في الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها. وهي تستخدم كما هو معروف في نقل الطاقة الكهربائية. وأهم مكونات هذه المنتجات هي المواد الناقلة للكهرباء والمواد العازلة لها.

والمواد الناقلة الأكثر استخداما منذ انتشار استعمال الطاقة الكهربائية هي النحاس والألمنيوم. أما المواد العازلة فتطورت من الورق إلى القطن إلى المطاط حتى وصلت إلى مادتي الـ .P.V.C و الـ .P.R.C

.

فالنقل يتم عبر أسلاك (موصّلات) بأقطار منتظمة تناسب شدة التوتر بين أقطاب مولد الطاقة الكهربائية حيث تتناسب طردا، وفق صيغة معروفة، مع مساحة مقطع الناقل وشدة التيار المار به، أو التوتر بين طرفيه. ولزيادة قدرة الناقل على تحمل توترات مرتفعة يتم اللجوء إلى زيادة قطره. ويفضل في هذه الحالة َضفر العديد من الموصّلات الصغيرة الأقطار لما يمنحه ذلك من متانة ومقاومة ضد كل عوامل القطع أو الكسر. أما العزل فيلجأ إليه من أجل السلامة أثناء الاستعمال، ضمانا لتوجيه الطاقة المنقولة وجهتها المحددة حتى لا تتسرب في اتجاهات غير مرغوبة. وبالإضافة إلى استخدام مواد ذات طبيعة عازلة يجب أيضا أن يكون سمك الطبقة التي توضع على النواقل مناسبا للتوترات التي تحمّل لها. كما تضاف إليها في بعض الحالات مواد أخرى لضمان مقاومتها لظروف استخدام خاصة أو للحد من آثار المجال الكهربائي الذي ينتج عن سريان الكهرباء متوسطة أو عالية التوتر بها.

وتنقسم منتجات المؤسسة من الكوابل الكهربائية إلى عائلتين أساسيتين هما: عائلة الكوابل المعزولة وعائلة الكوابل غير المعزولة.

I – عائلة الكوابل المعزولة

وهي تتكون من مجموعات تصنف بدورها إلى:

- كوابل منزلية Câbles domestiques،

- كوابل هوائية Câbles aériens،
- كوابل صناعية Câbles industriels،
- كوابل للتوتر المتوسط Câbles Moyenne Tension.

والكوابل المنزلية تتكون من كوابل لينة (عبارة عن ضفائر بأسلاك دقيقة القطر) أو صلبة (أسلاك بأقطار تتجاوز 0,5 مم). وهي تكون إما بناقل وحيد أو بعدة نواقل تصل حتى أربعة. وتصنع 100% من مادة النحاس، تبعا للطلب الموجود .

أما الكوابل الهوائية، والتي يعبر عنها أيضا بكوابل الشبكات Câbles de réseaux، فهي تستخدم في توزيع الطاقة الكهربائية بالمدن. وتصنع من مادة الألمنيوم 100 % ، بسمك يتراوح بين 16 مم^2 و70 مم^2، وتكون بعدة نواقل معزولة ومجمعة، من ناقلين إلى ستة نواقل(Torsadé) .

وأما الكوابل الصناعية فهي نحاسية 100% وفقا للطلب الذي يتوجه به القطاع الصناعي للمؤسسة. وتكون بناقل واحد أو بعدة نواقل تصل حتى أربعة، حيث تجمع وتغلّف. وبعض هذه الكوابل يتم تدريعها بتقوية المواد العازلة الموضوعة عليها احتياطا للحوادث الممكنة الوقوع في ميادين العمل المختلفة. أما سمكها فيتراوح بين 2,5 مم^2 و120 مم^2 .

وأما كوابل التوتر المتوسط فهي تلك التي تستخدم في نقل الطاقة الكهربائية حيث يكون التوتر بين 3,6ك ف و30 ك ف. وتستخدم في إنتاجها مادة الألمنيوم ويتم عزلها بالـ .P.R.C حيث توضع عليها ثلاث طبقات معالجة كيميائيا وتضاف لها طبقة حاجبة Ecran للحد من آثار المجال الكهربائي، وتغلف في الأخير بطبقة من الـ .P.V.C .

II- الكوابل غير المعزولة.

في حالة الكوابل غير المعزولة تكون المادة الناقلة في تماس مباشر مع الجو. ولا يمكن نقل الطاقة الكهربائية خلالها إلى بعد تعليقها بحوامل خاصة.

وتنتج هذه الكوابل بالمؤسسة من مادة النحاس بسمك 16 مم^2 حتى 116 مم^2 أو من مادتي الألمنيوم والفولاذ، أو من خليط يدخل فيه بالإضافة إلى الألمنيوم مواد أخرى منها المغنيزيوم .

ثانيا : المراحل الأساسية في إنتاج الكوابل بالمؤسسة

يتم تصنيع المنتجات التي ذكرناها في الفقرة السابقة عبر المراحل التالية: القلد، الضفر، العزل، التجميع، الحشو والتغليف.

I - مرحلة القلد Tréfilage

عملية القلد تتمثل في تمرير مادة النحاس أو مادة الألمنيوم التي هي على شكل قضبان ملفوفة بقطر 8 أو 9مم عبر آلات خاصة Tréfileuses بغرض التقليص من سمكها.

فالنحاس والألمنيوم اللذان يستخدمان في المؤسسة أنيكاب كمادة أولية هما في الحقيقة عبارة عن منتوج نصف مصنع يتم استيراده على شكل لفائف Bottes يتجاوز وزن الواحدة منها 1 طن ويكون قطرها حوالي 1 م.

تبدأ عملية القلد على مستوى مدخل البناية H2 المتصل بالبناية H1 حيث تتم مناولة العملية بمادة النحاس والألمنيوم. وتتم على عدة خطوط تقع على التوازي، تتناول فيها قضبان النحاس أو الألمنيوم فيقاص سمكها في مرحلة أولى إلى ما بين 3,15 و2,5 مم. ويكون مخرج هذه المرحلة الأولى سلكا ملفوفا على بكرات حديدية أو على شكل لفائف أسطوانية تدعى "براميل". يخزن هذا المخرج في مرحلة وسيطة ليستخدم في عمليات قلد أو ضفر لاحقة.

وتبدأ بعد ذلك عملية قلد ثانية على آلات أخرى للحصول على سلك بسمك متوسط يتراوح قطره بين 1,76 و0,70 مم. ثم بعد المرحلة الثانية تأتي مرحلة ثالثة يقاص فيها سمك السلك حتى 0,15 مم. وفي نهاية كل مرحلة يستقبل السلك المخرج على بكرات حديدية ويخزن حتى يتم استخدامه لاحقا.

وتتلخص تقنية عملية القلد في تمرير السلك عبر سلسلة من البكرات، حيث تتطابق عليه في البداية بكرات كبيرة على شكل Laminoir، ثم تجذبه بكرات أخرى فتمرره، في حالة القضبان النحاسية، عبر فرن به بخار ماء وطاقة كهربائية ترفع من حرارته حتى تزيل عنه كل تشوه في بنيته الفيزيائية والذي قد يؤثر في مستوى ناقليته للكهرباء. أما في حالة قضبان الألمنيوم فإن عملية التسخين تتم بعد القلد في أفران خاصة تودع بها الأسلاك التي يحصل عليها لمدة تزيد عن 50 دقيقة.

II- مرحلة الضفر Câblage

مرحلة الضفر تأتي بعد القلد. وهي تتم في نفس البناية H2. وتتمثل في تجميع وفتل الأسلاك التي تم تقليص سمكها لتجعلها في شكل حبال أو كوابل. والهدف من اللجوء إلى الضفر أو الفتل هو تقوية النواقل وزيادة قطرها لزيادة مقاومتها الكهربائية وقدرتها على تحمل التوترات المتزايدة.

والآلات التي تستخدم في المؤسسة للقيام بعملية الضفر متنوعة حسب تنوع الكوابل التي يتم إنتاجها. فهناك على سبيل المثال الآلة BM80 التي تقوم بفتل الأسلاك الصغيرة السمك للحصول على كوابل

لينة. حيث تتم تغذيتها بهذا النوع من الأسلاك من سبع بكرات تنصب خلفها. أما الكابل المخرج فيستقبل على بكرات حديدية تخزن مرحليا حتى تستخدم لاحقا. وهناك الآلة DTO التي تقوم بضفر الكوابل اللينة والصلبة Massifs. وهي تغذى بالأسلاك من تسعة عشر بكرة، حيث تكاد تكون ثلاثة أضعاف الآلة السابقة. وهي آلة جديدة تم الحصول عليها سنة 2005 . وتمتاز بالسرعة والبرمجة الرقمية.

ثم هناك أيضا صنفان آخران من آلات الضفر هما MKD و SRM حيث يتميز الصنف الأول بطاقة استيعاب كبيرة تمكنها من ضفر أسلاك بأعداد تتراوح بين 35 و61. أما الصنف الثاني فلا يستطيع ضفر سوى 7 أسلاك في نفس الوقت، ولكن بسرعة دوران كبيرة .

هذان الصنفان الأخيران من آلات الضفر Câbleuses تستعملان في إنتاج الكوابل الصلبة، ومنها تلك المصنوعة من الـ .A.G.S ، أي من خليط الألمنيوم المغنيريوم.

وتنتهي عملية الضفر على هذه الآلات كالعادة باستقبال الكوابل المنتجة على بكرات حديدية تخزن مؤقتا في انتظار تقديمها للمراحل اللاحقة. أما الكوابل التي تستخدم بدون عازل فتلف على بكرات خشبية بعد التأكد من موافقتها لشروط الجودة المعمول بها لتخزن كمنتوج نهائي .

III - **مرحلة العزل** Isolation

عملية عزل النواقل التي تكون على شكل أسلاك أو كوابل لينة أو صلبة تجري في البنايات H3، H4 وH5 .

ففي البناية H3 يتم القيام بعزل الكوابل المنزلية. وتجري العملية على آلات هي عبارة عن Extrudeuses بحجم صغير نسبيا. حيث توضع خلفها بكرات حديدية محمّلة بأسلاك أو كوابل تأتي من ورشة القلد والضفر لتغذيتها. كما يتم أيضا ملء حوض منصوب بمحاذاتها بمادة الـ .P.V.C التي تحضر على مستوى مركز الخلط وتدفع عبر أنابيب خاصة. وتتم عملية العزل من خلال تطبيق مادة الـ P.V.C على الأسلاك والكوابل التي تمرر عبر مكان من الآلة تدفع نحوه هذه المادة تحت ضغط منتظم. وتخرج الأسلاك أو الكوابل من هذه الآلات معزولة، لتمرر عبر حوض ماء حتى تبرد، ثم تستقبل في النهاية لتلف على بكرات حديدية لتخزن حتى تستخدم في المراحل اللاحقة.

أما في البناية H4 فيتم القيام بعزل كوابل أكثر سمكا وهي تلك التي تصنف ضمن الكوابل الصناعية أو الهوائية. وتجري العملية هناك على آلات Extrudeuses تشبه تماما تلك الموجودة بالبناية H3 ولكنها أكبر حجما. ولذلك فإن التقنية المستخدمة هنا تبقى هي نفسها الموجودة في البناية السابقة.

أخيرا وفي البناية H5 فإن عملية العزل تجري بتقنية مخالفة تماما، حيث تكون المادة العازلة المستخدمة هنا هي الـ .P.R.C أي مادة البوليئتيلين المعالج Réticulé كيميائيا. ولذلك فإن الآلات المستخدمة هنا تقوم بوضع ثلاث طبقات عازلة متمايزة على الكوابل ثم تدفعها باتجاه أنابيب كبيرة معبأة بغاز الآزوت.

عملية العزل بالـ .P.R.C تجرى على كوابل موجهة لتحمل التوتر المتوسط. وبعض هذه الكوابل يكون منتوجا نهائيا في نهاية هذه المرحلة. وبعضها الآخر يوجه إلى مرحلة لاحقة حيث يتم تدعيمه بمواد إضافية. ويتم القيام بإضافة هذه المواد على آلات أخرى تضع على الكابل المعزول أشرطة ورقية ونحاسية تؤمّن للناقل تدريعا ضد كل الصدمات المحتملة أثناء الاستخدام كما تحد من تأثير مجاله الكهربائي على المحيط.

IV - **عملية التجميع** Assemblage

تتمثل هذه العملية في تجميع عدد محدود (من2 إلى 5) من الأسلاك أو الكوابل المعزولة بلفها حول بعضها البعض استجابة لحاجات استخدامها بهذا الشكل. وهي تتم بالورشتين H2 وH4.

في الورشة H2 يتم القيام بتجميع أصناف من الكوابل المنزلية على آلات Assembleuses صغيرة نسبيا، تغذى من بكرات بعدد الكوابل التي يراد تجميعها. والكوابل المجمعة من هذا الصنف لا تكون في العادة منتوجا نهائيا. ولذلك فهي تستقبل على بكرات حديدية وتخزن في انتظار المرحلة الموالية.

أما في الورشة H4 فعملية التجميع تجري على كوابل هوائية أو صناعية. وهي تتم على آلات تغذيها بكرات كبيرة بعدد الكوابل التي يراد تجميعها. وتكون الكوابل الصادرة عن هذه العملية إما منتوجا نهائيا أو منتوجا وسيطا يخزن في انتظار إنهائه في مراحل لاحقة.

V - **مرحلة الحشو والتغليف** Bourrage -gainage

تتمثل عملية الحشو في تطبيق مادة من خليط الـ.P.V.C والطباشير على الكوابل المجمعة من أجل تثبيتها وإعطائها الشكل الخارجي المطلوب والذي عادة ما يكون دائريا. وتجري هذه العملية على آلات Extrudeuses شبيهة بتلك التي تستخدم في عملية العزل. وهي تتم على أصناف من الكوابل المنزلية وأصناف من الكوابل الصناعية.

أما عملية التغليف فتتلخص في وضع الطبقة الأخيرة على الكوابل التي يتم إنتاجها بالمؤسسة. وهي

تختلف تقنيا باختلاف أنواع الكوابل التي يراد تغليفها. حيث أنها تجري إما على آلات مستخدمة للـ P.V.C. أو على آلات يستخدم فيها الـ P.R.C. أي البوليئتيلان المعالج كيميائيا.

وبوصول المنتوج إلى نهاية المرحلة الأخيرة تجري عليه عملية المراقبة اللازمة ليتحقق من مطابقته للخصائص المحددة، ثم يلف على بكرات خشبية خاصة، أو يوضب في أكياس بلاستكية في حالة بعض الكوابل المنزلية، ليخزّن كمنتوج نهائي في انتظار تصريفه.

نشير هنا إلى أن بعض الورشات الإنتاجية، وبخاصة الورشات التي يتم فيها العزل بالـ P.R.C. يفضل أن يبقى فيها الإنتاج مستمرا بدون توقف لأطول مدة ممكنة، وذلك بسبب التكاليف المرتفعة التي تنجر عن التوقفات المتكررة، والتي تتمثل في ارتفاع معدل الفضلات Déchets نتيجة لتكرار عمليات الضبط Réglages. وقد كانت هذه الظروف التقنية الخاصة سببا في اللجوء إلى العمل بالفرق المتعاقبة (3 x 8)، بالرغم من عدم الوصول في استغلال الطاقة الإنتاجية بالمصنع إلى المستويات المطلوبة.

أما فيما يتعلق بعمليتي تحضير خلائط الـP.V.C. وإنتاج البكرات الخشبية، المنتوجين الملحقين بالمؤسسة، فإنهما تجريان كما أشرنا من قبل في ورشتين مستقلتين عن ورشات إنتاج الكوابل.

ففي ورشة تحضير خلائط الـ P.V.C. نجد أن العملية تتم بأتمتة كاملة Automatisation. حيث وبعد تعبئة الحاويات الأسطوانية بحبيبات الـP.V.C. وتحضير أجهزة الخلط الموضوعة وتلك التي تستخدم في استقبال الخلائط المحضرة ودفعها عبر أنابيب خاصة إلى مواقع الإنتاج المختلفة، يتم إدخال بطاقة مثقبة Carte perforée لتمرير الأمر المناسب إلى النظام الآلي للشروع في تحضير الخليط المراد. ويبقى بعد ذلك على عمال وتقنيي الورشة متابعة سير العملية من خلال المراقبة المستمرة لمستويات الشحنات من أنواع الحبيبات المستخدمة وسرعة دوران أجهزة الخلط ومستويات الضغط المسلطة على أنابيب النقل.

أما في ورشة إنتاج البكرات الخشبية فإن العمل يتم على أجهز من نوع تلك التي تستخدم عادة في أعمال النجارة الخشبية. وهي منصوبة وفقا للتسلسل الذي تقتضيه العملية الإنتاجية، حيث تكون البداية بالتقطيع ثم الثقب لتجمع القطع المحضرة في مرحلة أخيرة وتثبت على حوامل حديدية بواسطة براغي ومسامير.

من جهة أخرى نجد كل هذه العمليات الإنتاجية تسند باستمرار بأعمال يتم من خلالها القيام بتوفير بعض المنافع التي تتمثل في: الماء، البخار، الكهرباء ، الغاز والهواء المضغوط.

المبحث الرابع :

هيكلة وتنظيم المؤسسة أنيكاب

يعود بدء تشكل التركيبة البشرية في الوحدة إلى تاريخ قرار تعيين فريق المشروع الذي كلّف من طرف المديرية العامة للمؤسسة الأم بمتابعة عمليات الإنجاز التي أسندت لشركات متعددة. فحول هذه الخلية الأولى بدأت بشكل تدريجي عملية تشغيل أوائل الإطارات الإدارية والتقنية وكذلك المستخدمين والعمال. فبعدما كان العدد الإجمالي للعاملين بالوحدة 139 سنة 1984، صار، عاما واحدا بعد ذلك، 306، حيث أن سنة 1985 شهدت انطلاقة تجريبية للإنتاج، تمهيدا للانطلاقة الفعلية التي تقررت سنة 1986. وقد رافق هذه الانطلاقة الفعلية ارتفاع عدد العاملين الإجمالي إلى مستوى 834.

ولضمان التنسيق اللازم للعمل، قامت الشركة الأجنبية بتحديد الهياكل الأساسية للوحدة ووضع النظام الملائم لسيرها، بحسب معرفتها بمتطلبات الهيكلة الخاصة بالصناعة نفسها.

وللتعريف بظروف هذه الهيكلة والنظام الذي أقيم بالوحدة ثم بالمؤسسة أنيكاب نتناول في هذا المبحث العناصر التالية: العوامل الظرفية المحددة لهيكلة الوحدة، التنظيم الوظيفي بالوحدة وكذلك التنظيم الوظيفي الذي أقيم بالمؤسسة.

أولا: العوامل الظرفية المحددة لهيكلة الوحدة

ففي هذا الإطار نجد أن العوامل الظرفية المحددة لهيكلة الوحدة كانت تتميّز بتأثيرها باتجاه تبني هيكل بيروقراطي ميكانيكي، كما يتضح ذلك من العرض التالي:

I- السن :

وحدة إنتاج الكوابل بسكرة أنشئت، كما ذكرنا، في بداية الثمانينات. ولم يكن لها من إمكانياتها البشرية في التركيبة التي شكلتها إبتداءا من هذا الإنشاء من أفراد كانوا على علاقة بصناعة الكوابل سوى أعضاء فريق المشروع الذين عينتهم المديرية العامة للمؤسسة. فالنظام الذي أقيم بالوحدة كان جديدا على العاملين، حيث أنه كان من وضع مؤسسة أخرى. فتأثيرات عادات تنظيم طال العمل به من قبل لا وجود لها في هذه الحالة إلا من خلال عادات المتعاونين الأجانب. بل إن آثار عدم معرفة أي نظام بيروقراطي من قبل من طرف العمال المحليين هي التي كانت محسوسة، حيث أن أغلب هؤلاء لم يسبق لهم العمل في مؤسسات صناعية.

II- الحجم :

بالنظر إلى مستوى طاقتها الإنتاجية وقيمة الاستثمارات التي حققتها، وكذلك بالنظر إلى عدد العاملين بها، إذ فاق الـ 1200 عاملا في السنوات الأولى من انطلاق الإنتاج، يمكن تصنيف الوحدة بذات الحجم الكبير. وهي ليس بوسعها أن تضمن سير عملها بشكل فعال ومنسق دونما اعتماد على صياغة مكتوبة لنظامها ووضع قواعد محددة لسيره. والشركة الألمانية التي وضعت هذا النظام لم يكن بإمكانها الاستغناء عن كتابته وضبطه بقواعد واحة ومحددة.

ولذلك فإن لم يكن للسن تأثير مباشر على هيكلة الوحدة باتجاه تبني تنظيم رسمي بيروقراطي فإن الحجم كان له منذ البداية أثره الواضح في هذا الإتجاه.

III - النظام التقني:

حيث ذكرنا من قبل أن المنتجات الأساسية في الوحدة تتمثل في الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وأن هذه الكوابل تصنع وفقا لخصائص ومواصفات محددة يجري العمل بها على المستوى الدولي. الشيء الذي يوفر لها بالإضافة إلى ميزتي الفعالية والأمان، ميزة ثبات الشكل والمكونات. فكل نوع من أنواع الكوابل المنتجة تتوالى فترات طويلة عليه وهو يصنع بنفس الشكل وبنفس المواد، أي وفقا لنمط محدد.

وبالموازاة مع هذا التنميط على مستوى المنتجات تميز النظام التقني المستخدم في الإنتاج هو نفسه بخضوعه إلى قواعد وكيفيات سير ثابتة تتعلق بتوالي مراحله وأنواع الآلات المنصوبة في كل مرحلة فيه وكيفيات الضبط المعدة لكل خط إنتاج وفقا لأنواع الكوابل التي يراد إنتاجها.

وقد كان من نتائج اعتماد هذا النظام التقني المنمط في الإنتاج استقرار قواعد عمل ثابتة على هذا المستوى أضفت على عمل أعوان التنفيذ والمتدخلين الآخرين في العملية الإنتاجية طابعا يتسم بالتكرار الروتيني.

وكما رأينا في الجزء الأول من هذه المذكرة، فإن مثل هذه الخصائص التي يتميّز بها النظام التقني من شأنها أن تدفع هيكل الوحدة باتخاذ شكل البيروقراطية الميكانيكية.

IV- المحيط :

الوحدة انطلقت في الإنتاج سنة 1986، وهي انطلاقة تزامنت مع أواخر سنوات التسيير الإداري والتخطيط المركزي للاقتصاد الوطني. فابتداء من سنة 1988، شرع كما هو معروف في تطبيق الاصلاحات الاقتصادية الحاملة للاستقلالية الذاتية للمؤسسات ومبادىء اللامركزية والانفتاح.

ولقد شهد الاقتصاد الوطني على إثرهذه الاصلاحات تحولات كبيرة مست العديد من الميادين نذكر منها، فيما يتعلق بهذا المقام، ظهور المنافسة في سوق الكوابل المحلية من خلال بروز منتجين محليـين جدد، من القطاع الخاص، وكذلك وبشكل أخص من خلال ظهور منتوجات أجنبيـة اسـتقدمتها حريـة الاستيراد التي أصبح يجري العمل بها.

الا أن هذه التحولات لم يكن لها تأثير مباشرعلى هيكلة الوحدة محل الدراسة لأن كل هذه الجوانب كان يتم التعامل معها على مستوى المديرية العامة للمؤسسة نفسها. فهذه الأخيرة كانت هي الجهة الوحيدة المؤهلة بمقتضى التنظيم الرسمي المعمول به، للتعامل مع السوق واتخاذ القرارات المناسبة بشأنه. فالوحدة كانت في الحقيقة في معزل عن تلك التغيرات. الشيء الذي جعل محيطها الخاص يتميز بالإستقرار. ولم يكن يضغط عليها باتجاه التأهب والاستعداد للتكيف مع كل التغيرات الممكنة. ومثل هذا الوضع لم يكن له من تأثير على هيكلة الوحدة سوى باتجاه شكل البيروقراطية الميكانكية، خصوصا بعد أن كان كل من عامل الحجم وعامل النظام التقني يدفعان في نفس الاتجاه.

إلا أن هذا الأمر سيتغير بعد صعود الوحدة إلى صف مؤسسة عمومية إقتصادية إبتداء من 1998 . حيث تصير العلاقة بين هذه الأخيرة والمحيط الخارجي مباشرة، ويكون على المديرية العامة الجديدة أن تعمل من أجل التكّيف مع الظروف المتغيرة وتحصر العزلة في أنشطة الانتاج التي تجد في التنميط والتكرار الروتيني مصدرا للفعالية.

V- السلطة :

السلطة في البيروقراطية الميكانكية تتركز أساسا كما رأينا من قبل في القمة الاستراتيجية، أي في أعلى مستوى للمسؤولية بالمؤسسة، حيث أن النظام يعتمد على تنظيم رسمي مكتوب وقواعد عمل محددة تبيّن ما يجب فعله و تسمح بمراقبة الأداء وفقا لذلك.

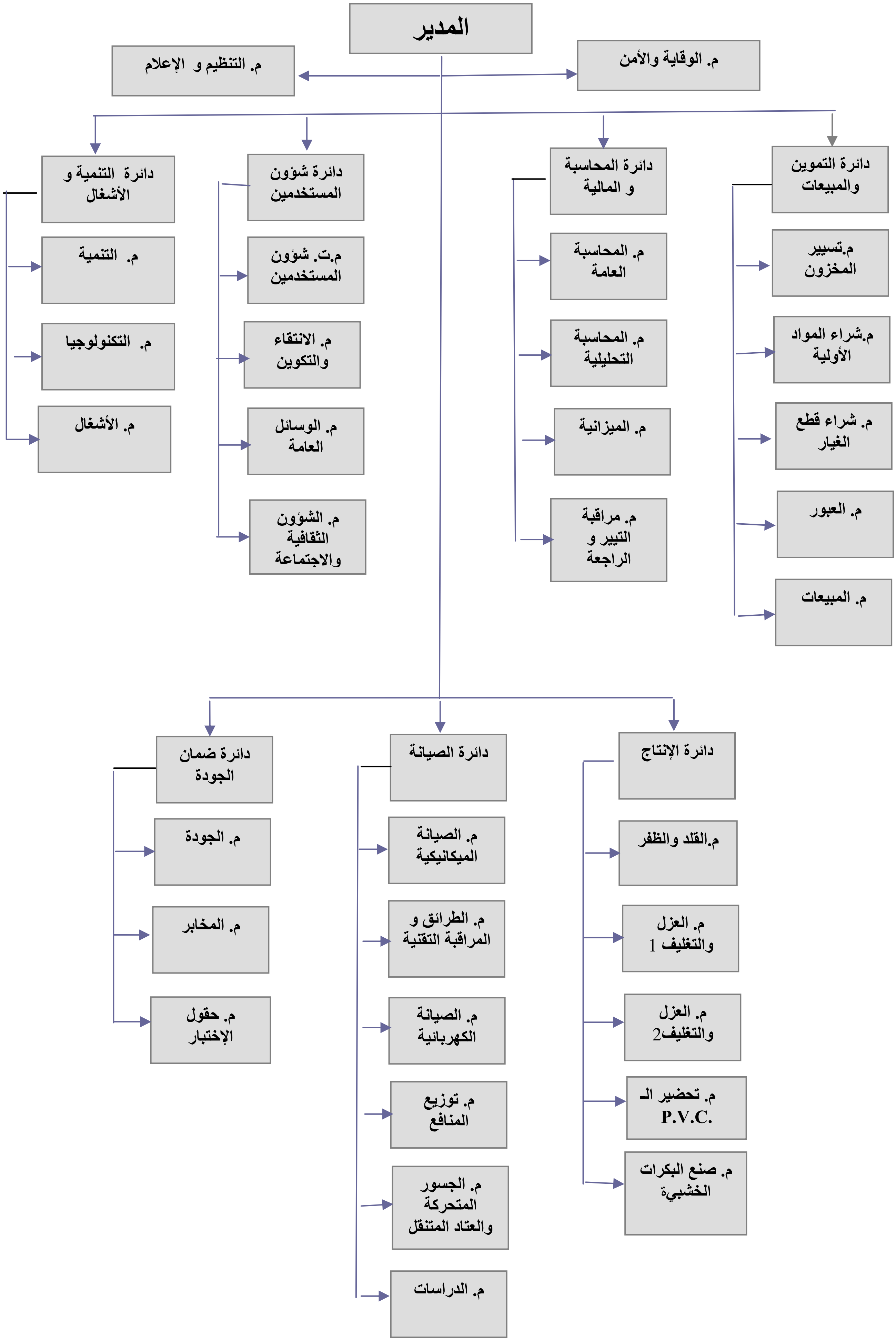
ولقد توافقت هيكلة الوحدة محل الدراسة مع هذه الخاصية، حيث أن أهم القرارات المتعلقة بنشاطها كانت من اختصاص المديرية العامة. وقد استمر هذا الوضع إلى حين تحول الوحدة إلى مؤسسة مستقلة تتمتع بشخصيتها القانونية المتميزة.

غيرأن هذا التحول لم يقلل من درجة مركزة القرار، إذ أنه صار محصورا في أعلى مستويات المسؤولية بالمؤسسة الجديدة. وهو ما يتفق أيضا مع خصائص " البيروقراطية الميكانيكية ".

ثانيا - التنظيم الوظيفي بالوحدة

من جهة أخرى وكما في أي منظمة نجد أن تجميع الأعمال المقسّمة بتنسيقها وتوجيهها الوجهة المطلوبة استدعى وضع جهاز متكامل لضمان عملية الإشراف، من خلال تقسيم أولي للعمل اعتمد على أساس وظيفي تميزت بموجبه الهياكل الأساسية للوحدة، كما يتضح ذلك من خلال الخارطة التالية:

الخارطة الهيكلية لوحدة إنتاج الكوابل الكهربائية ببسكرة



ولبيان تنظيم الأنشطة التي يتم القيام بها في الوحدة نتناول الميادين الرئيسية المبّينة في الخارطة الهيكلية من وجهة نظر العلاقات السلمية بين الدوائر والمصالح التابعة لها وكذلك من وجهة نظر طبيعة الأنشطة وتنظيم سيرها.

I - **الإنتاج.**

أنشطة الإنتاج نظمت تحت دائرة ضمت مصلحة كلفت بعملية القلد والضفر وأخرى كلفت بالعزل والتغليف وثالثة بالعزل والتجميع ورابعة بتحضير خليط الـ .P.V.C وخامسة بإنتاج البكرات الخشبية.

والأنشطة التي تزاول تحت إشراف المصالح الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة هي تلك التي عرضناها في الفقرة السابقة حينما تناولنا التعريف بالمركب. أما النشاط الخاص بمصلحة التخطيط والتسيير فيتمثل في القيام بعمليات تخطيط الإنتاج وترتيب إنجاز الطلبات وتحديد أوقات إطلاق التصنيع الفعلي لها. فدائرة الإنتاج تستقبل قبل بداية كل عام من المديرية العامة، عبر مدير الوحدة، مخطط الإنتاج السنوي بالكميات والأصناف المختلفة للمنتجات التي يجب توفيرها، موزعة على شهور السنة. كما تستقبل أيضا خلال السنة التعديلات الضرورية لهذا المخطط بما تقتضيه التطورات الحاصلة في الطلب. وعلى ضوء هذه الأرقام تضع مصلحة التخطيط والتسيير مخططا تفصيليا بكميات وأصناف المنتجات المطلوب توفيرها من كل ورشة وتوزيعها على أسابيع الشهر بترتيب معين، بحيث تسمح لرئيس الدائرة بالقرار في إطلاق عملية الانجاز لكل منتوج في الأوقات المناسبة. كما تقوم بعد ذلك بمتابعة العملية للحصول على المعلومات المتعلقة بتقدمها.

II - **الصيانة**

أعمال الصيانة شملت كما يتضح من خلال الخارطة الهيكلية ميادين الصيانة الميكانيكية، الصيانة الكهربائية، صيانة الجسور المتحركة (آليات الرفع المستخدمة في الإنتاج والتخزين) وصيانة العتاد المنقول. كما كلفت الصيانة أيضا بتوزيع مختاف المنافع وبالطرق والمراقبة التقنية المرتبطة بالعملية الإنتاجية والقيام بالدراسات. وقد نظم كل نشاط من هذه الأنشطة في إطار مصلحة خاصة به، وجعل الإشراف من مسؤولية دائرة الصيانة.

أما طبيعة الأعمال نفسها فتتمثل في القيام بمتطلبات الصيانة الوقائية Maintenance d’entretien ou préventive والصيانة العلاجية Maintenance curative، وفقا للتنظيم الذي تركته الشركة

الألمانية من خلال التعليمات التنظيمية Les instructions organisationnelles المفصلة التي وضعت خصيصا لقيادة أعمال الصيانة المختلفة المتعلقة بالآلات والأجهزة الموجودة.

وقد كان في مرحلة أولى يتم القيام بالصيانة الوقائية خلال فترة العطلة السنوية حيث تتوقف العملية الإنتاجية تماما وتبقى فرق الصيانة وحدها تنظم عملها وفقا للمقتضيات المرتبطة بها. ثم بعدما صارت العملية الإنتاجية لا تتوقف على مدار السنة أصبح يتم اللجوء إلى وضع مخطط لأعمال الصيانة الوقائية يمتد على كل أشهر السنة تحدد فيه فترات التدخل على مختلف الآلات والأجهزة كما يبيّن فيه أنواع الفحوصات التي يجب إجراؤها. أما تحديد المواعيد الدقيقة لهذه التدخلات فتتم بالتشاور مع دائرة الإنتاج حتى يؤخذ في الاعتبار متطلبات هذه الأخيرة المهتمة بتوفير الكميات المطلوبة من مختلف المنتوجات في أوقات محددة.

وتقوم مصلحة الطرق Méthodes والمراقبة التقنية في هذا الإطار بتنظيم تدخلات المصالح المعنية مباشرة بأعمال الصيانة وكذلك بمراقبة عملها إذا ما استدعت الحاجة إلى ذلك.

أما مصلحة الدراسات فقد كلفت بإعداد الدراسات التقنية المتعلقة بمشاريع شراء آلات أو أجهزة لإرشاد اختيارات الوحدة باتجاه التقنيات الأكثر ملاءمة.

أما فيما يخص مصلحة توزيع المنافع فإن نشاطها يتمثل في العمل على توفير المنافع الضرورية للعملية الإنتاجية والتي تتلخص في الكهرباء، الغاز، الماء، البخار و الهواء المضغوط.

III - ضمان الجودة

تمثل الجودة في عملية الإنتاج بوحدة الكوابل الكهربائية بسكرة ميدانا ذا أهمية خاصة. والسبب في ذلك يعود إلى حتمية الالتزام والوفاء بمعايير الأمن والسلامة الضرورية الخاصة بمنتوجات موجهة لتستخدم في نقل "منتوج" ذي طبيعة خطرة (الكهرباء) بمستويات شدة عالية تصل كما ذكرنا 30 .000 ك.ف. وقد تكون صياغة اسم الدائرة المكلفة بهذا الميدان بـ "دائرة ضمان الجودة" مؤشرا على إرادة عدم تساهل التنظيم في هذا الجانب، حيث أن مصطلح ضمان الجودة لم يكن متداولا كثيرا في بداية القسم الثاني من عشرية الثمانينات، عندما انطلقت الوحدة في الإنتاج.

ولذلك فقد زود هذا الميدان بمخابر لاستكشاف مدى مطابقة المواد المختلفة للمواصفات المشترطة بشأنها في الصناعة التي تقوم بها الوحدة، وكذلك بحقول وأماكن خاصة (بنايات خاصة) للقيام بالاختبارات الضرورية على الكوابل بمختلف أنواعها. كما تم وضع الترتيبات اللازمة للقيام بعمليات

المراقبة الضرورية أثناء سير العملية الإنتاجية للتحقق من مطابقة المنتوجات نصف النهائية للمواصفات الخاصة بها.

وتجري عمليات التحقق والمراقبة هذه وفقا لطرق إحصائية محددة منصوص عليها في التعليمات التنظيمية التي وضعها المتعاون الأجنبي. حيث وبموجب هذه الطرق، يمر مراقبو الجودة في أوقات محددة على أماكن التخزين المؤقت للمنتوجات النصف نهائية والنهائية فيأخذون منها عيّنات ممثلة يجرون عليها الاختبارات اللازمة بالطرق والوسائل المناسبة المنصوص عليها، للتأكد من استيفاء المنتوج للخصائص المطلوبة. أما مرجعية الخصائص التي يتم اختبارها في هذه التدخلات فتكون إما معايير ألمانية تعرف بـ معايير .V.D.E أو معايير دولية صادرة عن اللجنة الدولية للإلكتروتيكنيك .C.E.I.

من جهة أخرى خصصت أيضا مصلحة، سميت بمصلحة الجودة، للقيام بمتابعة سير أعمال مراقبة الجودة والعمل على استمرارية وفعالية تنظيمها. إلا أنها أزيلت بعد بضع سنوات من العمل، حيث تبين لمسؤولي الوحدة أن أداءها لم يعد يحقق أي قيمة مضافة. لأن أعمال المراقبة والتحقق صارت روتينية ومحفوظة عن "ظهر قلب" كما يقال.

غير أن خطوة كهذه لا تنم في الحقيقة إلا عن نظرة ستاتيكية للجودة. إذ أن هذه الأخيرة لا يمكن اختصارها في مجموعة محددة من الطرق والمعايير تحفظ وتبقى تطبق باستمرار إلى أجل لا يعلم أحد مداه.

IV- **التموين.**

يحتل التموين حيزا مهما في نشاطات الوحدة، حيث أن حجم مدخلات الإنتاج يعتبر كبيرا ويستدعي أن تخصص فرق عمل تقوم باستمرار على توفيره.

لذلك فقد وضعت هناك مصلحة للقيام بعملية شراء المواد الأولية وأخرى لشراء قطع الغيار ومصلحة ثالثة لتسيير المخزون، من مواد أولية وقطع غيار، ومصلحة رابعة لاستقبال الواردات وجمركتها على مستوى الحدود.

غير أنه وبالرغم من وجود هذه الفرق، فإن الصفقات الهامة في هذا المجال كانت من اختصاص المديرية العامة للمؤسسة. لأن هذه الأخيرة كانت تشرف على ثلاث وحدات تقوم كلها بإنتاج الكوابل وتستخدم المواد الأولية الأساسية نفسها، فارتأت أنه قد يكون من المفيد مركزة عمليات الشراء الكبيرة

على مستواها، وبخاصة تلك التي تتم من خلال الاستيراد، حيث أن ذلك من المتوقع أن يمنحها ميزة الحجم الكبير لطلباتها وبالتالي قوة أكبر في مفاوضاتها مع مورديها.

وتبقى بذلك العمليات الأخرى تقوم بها المصالح المعيّنة على مستوى الوحدة بعد استلامها طلبات بالشراء من الهياكل المستعملة المختلفة والموافقة الصادرة بشأنها عن رئيس دائرة التموين أو من المدير نفسه.

كما تقوم هذه المصالح باستقبال واستلام المواد الأولية المشتراة وبالتحقق من مطابقتها كما ونوعا لطلبات الشراء وكذلك بمناولتها لمصلحة المخابر لتجري عليها الاختبارات اللازمة وتتحقق من مطابقتها للخصائص المطلوبة. فإن قبلت المشتريات تم تسليمها إلى مصلحة تسيير المخزون التي تقوم بدورها بتحويلها إلى المخازن حيث يتم القيام بحفظها وفقا لترتيب وترميز محددين بتعليمات تنظيمية تتعلق بهذا الجانب من النشاط.

V- **المبيعات.**

عملية البيع بالوحدة كانت تتلخص في تسليم المنتوجات المباعة للزبائن، مع تحرير الفواتير والوثائق الأخرى المرتبطة بها، وكذلك تسجيل العمليات التي يتم القيام بها للاحتفاظ بالأرقام المتعلقة بهذا الميدان.

وبسبب محدودية هذا النشاط فقد خصصت له مصلحة واحدة فقط، ولم تتبع لا للمديرية ولا لدائرة الإنتاج، بل لدائرة التموين.

أما فيما يتعلق بالعلاقات مع الزبائن واستقبال طلباتهم أو تقدير احتياجاتهم ودراستها، وتحديد مستويات الأسعار لكل منتوج، فإن الأمر جعل من اختصاص المديرية العامة نفسها، حيث تتكفل هذه الأخيرة بكل هذه الجوانب وتحوّل للوحدة برنامج إنتاج سنوي موضح فيه كميات وأنواع الكوابل التي يطلب تصنيعها وتوجيهها إما لزبائن معيّنين، أو للسوق إذا لم يكن هناك تعيين للزبون كما في حالة الكوابل المنزلية.

VI- **التنمية والأشغال.**

التنمية والأشغال خصصت لها بعد إنطلاق الوحدة في الإنتاج ثلاث مصالح هي:

مصلحة التنمية، مصلحة التكنولوجيا، ومصلحة الأشغال.

مصلحة التنمية تختص أساسا بتطوير مجموعة المنتوجات التي تنتجها الوحدة بحيث إذا ما تقدم أحد الزبائن بطلب نوع جديد من الكوابل بخصائص محددة تقوم هذه المصلحة بالدراسات والأعمال اللازمة فتحدد صياغة المنتوج الجديد والمواد الأساسية التي تستخدم في تصنيعه. وفي بعض الحالات تقوم حتى بإنتاج نماذج من الكابل المطلوب لتقدمها للزبون كعينة عن المنتوج الفعلي الذي باستطاعة الوحدة توفيره.

أما مصلحة التكنولوجيا فتتكفل باستلام الآلات والأجهزة التي تحصل عليها الوحدة والتأكد من صلاحيتها والإطلاع على صياغتها وعلى التكنولوجيا الخاصة بها من خلال الوثائق المرفقة بها من أجل تسهيل استيعاب عملها وتحسين استخدامها. كما تقوم بصياغة وإدخال التعديلات المفيدة على الآلات التي بحوزة الوحدة وتحرير الوثائق التي تبين طريقة عملها الجديدة وشروط صيانتها.

وأما مصلحة الأشغال فتتخصص في القيام بأعمال البناء والترميم بالوحدة التي لا تستدعي اللجوء إلى مؤسسات خارجية.

VII - **المحاسبة والمالية.**

هذا الجانب من أنشطة الوحدة تم وضعه تحت إشراف دائرة المحاسبة والمالية التي أتبع لها بحسب الميادين التي تقوم بتغطيتها أربع مصالح هي: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة الميزانية، وأخيرا مصلحة مراقبة التسيير والمراجعة.

فمصلحة المحاسبة العامة تقوم بمسك محاسبة الوحدة وفقا لمقتضيات المخطط المحاسبي الوطني، حيث أن هذه الأخيرة كانت متميزة عن محاسبة بقية وحدات المؤسسة. الشيء الذي يستدعي وجود متابعة مستمرة لتقييد كل التدفقات القيمية، عينة كانت أو نقدية، للحفاظ على ممتلكات المؤسسة ومعرفة وضعها المالي وما عليها من حقوق على الغير أو من ديون تجاههم.

أما مصلحة المحاسبة التحليلية فتقوم بهذا النوع من المحاسبة تلبية لحاجات دراسة الأسعار المرجعية لمختلف منتوجات الوحدة التي تقتضيها طلبات جديدة غير مألوفة أو تغيرات محسوسة في أسعار مدخلات العملية الإنتاجية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المحاسبة لا ترتكز على معطيات وقائعية تقوم بتجميعها من واقع العملية الإنتاجية، بل على معطيات معيارية مرتبطة بطبيعة الصناعة نفسها. فمستويات التكاليف في هذه الحالة تكون مفترضة وغير حقيقية.

أما مصلحة الميزانية فتختص بإعداد الميزانية الختامية للدورة استنادا إلى دفاتر المحاسبة العامة ومعطيات الجرد النهائي والعمليات التصحيحية الاعتيادية Régularisations وجداول التقاربات البيكية Rapprochements bancaires وما إليها. كما تقوم بتنظيم عمليات جرد المخزونات المادية وجمع وترتيب معطياتها، ثم مقارنتها بمستويات المخزون النظرية التي يبينها الجرد الدائم المتابع على مستوى المحاسبة وتحليلها.

وأخيرا فإن المصلحة الرابعة والمكلفة بمراقبة التسيير والمراجعة تهدف إلى ممارسة التحكم الكافي في أهم النشاطات التي تجري بالوحدة وذلك من خلال وضع الموازنات السنوية والشهرية الخاصة بها، وتحديد الأهداف التي يراد تحقيقها، ومتابعة العمل التنفيذي وجمع نتائجه. ثم بعد ذلك تقوم بإعداد التقارير المختلفة المبيّنة لتلك النتائج لترفع إلى مدير الوحدة، ومن خلاله إلى المديرية العامة.

غير أن هذه المتابعة لا تبدو ذات أهمية كبيرة لأنها لا تفضي في أغلب الحالات إن لم يكن في كلها، إلى مراجعات حقيقية إذا ما تم اكتشاف تدن هام في مستوى تحقيق أي هدف. وقد كانت حجة الوحدة في ذلك أنها لا تتحكم في مستويات الطلب التي يعبر عنها الزبائن، ولا تتحكم في التموين اللازم من المواد الأولية الذي كان من صلاحيات المديرية العامة، كما لم تكن تتحكم أيضا بشكل كاف، في الجوانب التقنية للعملية الإنتاجية خاصة في ميدان الصيانة العلاجية.

VIII - تسيير شؤون المستخدمين.

كلّفت بهذا الميدان دائرة سمّيت بدائرة تسيير شؤون المستخدمين. وقد ألحق بهذه الأخيرة أربع مصالح هي: مصلحة تسيير شؤون المستخدمين، مصلحة الانتقاء والتكوين، مصلحة الوسائل العامة، ومصلحة الشؤون الثقافية والاجتماعية.

وقد كان تسيير المستخدمين بالوحدة منصبا بشكل أساسي على ضمان المتابعة الإدارية لشؤون العاملين من خلال مسك الملفات الخاصة بهم وتحيينها باستمرار عبر تغذيتها بالمعلومات المستجدة في مختلف الميادين، الشخصية والمهنية. كما يتم في هذا الإطار أيضا القيام بمتابعة حضور العاملين وحساب مستويات أداءاتهم الفردية والجماعية بغرض حساب مستحقاتهم الشهرية.

ونشير في هذا الصدد إلى أن حساب الأجور بالوحدة استمر معتمدا على الطريقة اليدوية CAL.MA.S.O. حتى سنة 1991، حيث تم الانتقال إلى استخدام الإعلام الآلي. أما فيما يخص تحديد مستويات الأجور فإنه وبعد صدور قوانين العمل الجديدة في بداية عشرية التسعينات، صار يتم الفصل

فيها بين المديرية العامة للمؤسسة والنقابة، عبر اتفاقية جماعية. ولم يتغير هيكل أجور العاملين المعتمد بعد التخلي عن التحديد المركزي للأجور. حيث استمر اعتماد منحتي المردودية الفردية والمردودية الجماعية P.R.I.- P.R.C. وبالمستويات والشروط التي كانت عليه قبل إصلاحات الاستقلالية (80 في المائة من تحقيق أهداف الإنتاج تعطي الحق في منحة المردودية الجماعية، وتصل هذه المنحة حتى 25 % من الأجر القاعدي. أما منحة المردودية الفردية فتصل حتى 15 % من الأجر القاعدي. وتتحدد استنادا لحجم الإنتاج المحقق والمواظبة وحالة منصب العمل. كما استمر اعتماد التعويضات المتعلقة بالعمل المستمر(Travail posté) ، بالضرر وبالتجربة المهنية.

بالإضافة إلى هذا الجانب الأول، فقد كان على الوحدة، وهي التي أنشئت في منطقة مفتقرة لليد العاملة المؤهلة، أن تقوم هي نفسها بتوفير ما تحتاج إليه من هذا المورد بالتشغيل ثم بالتكوين. فبعدما قامت الشركة الألمانية بتكوين 225 عاملا محليا من أجل انطلاق الإنتاج، استمرت عملية التكوين لمختلف الأصناف الاجتماعية-المهنية لسنوات عديدة. ولذلك فقد تم تخصيص مصلحة تحت إشراف دائرة المستخدمين للقيام بهذه المهمة لتحدد مع الهياكل المعنية حاجات الوحدة من الأصناف التي يجب تكوينها، ثم تنتقي الأشخاص اللازمين لذلك وتشرف على تكوينهم.

يذكر هنا أن معايير الانتقاء، وبالأخص مستوى التعليم، التي كانت متبناة في هذا الإطار كانت متدنية، بسبب طبيعة عرض اليد العاملة بالمنطقة. الشيء الذي انعكس على مدة التكوين، حيث كانت تصل مدة تكوين قائد آلة على سبيل المثال في بعض الأحيان حتى 18 شهرا.

من جهة أخرى كلّفت أيضا دائرة المستخدمين بالقيام على الشؤون الثقافية والاجتماعية وكذلك بتسيير الوسائل العامة.

فالشؤون الثقافية والاجتماعية اهتمت بها الوحدة في البداية بموجب نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات. فجعلت لها مصلحة خاصة ووضعتها تحت تصرف لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية للوحدة. ثم بعد التخلي عن التسيير الاشتراكي، استمرت المصلحة في تأدية نفس المهمة ولكن تحت السلطة المباشرة لدائرة المستخدمين.

IX- **الوقاية والأمن**

هذا الميدان خصصت له مصلحة واحدة ربطت مباشرة بالمدير. والوقاية والأمن كانا يشكلان مجالا من مجالات اهتمام التسيير الاشتراكي. وقد أنشئت في البداية لجنة مختلطة من أعضاء تعينهم المديرية

وأعضاء يعينهم مجلس العمال، وتكون الرئاسة فيها للمدير. وتركزت مهام هذه اللجنة بموجب النصوص القانونية المتعلقة بها في العمل على استيفاء كل شروط السلامة والأمن أثناء العمل، كما تحددها النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول والمرتبطة بالميدان، وكذلك الشروط والمعايير التقنية التي تم وضعها من طرف الشركة الأجنبية التي قامت بالإنجاز.

وبعد التخلي عن التسيير الاشتراكي تم استبقاء البنية التي كانت تقوم بتلك المهام مع تحويلها من لجنة كانت تابعة لمجلس العمال إلى مصلحة تابعة مباشرة للمدير.

X- صلاحيات ومسؤوليات مدير ورؤساء دوائر الوحدة.

كما رأينا في الفقرة السابقة، فإن أغلب الأنشطة التي تتم بالوحدة يشرف عليها مسؤولون بمستوى "رؤساء دوائر" تحت مسؤولية المدير. ولمعرفة أهمية القرارات التي تتخذ على هذا المستوى، وبالتالي الوقوف على أثر إصلاحات الاستقلالية باتجاه التقليل من درجة مركزة القرارات على مستوى المديرية العامة للمؤسسة، نستعرض هنا صلاحيات أهم مناصب العمل بالوحدة، مستندين إلى الوثيقة التي كانت معتمدة من طرف المؤسسة في هذا المجال والمتمثلة في جدول مناصب العمل Catalogue des postes de travail.

نشير أيضا أن مدير الوحدة قد صنف بموجب الإصلاحات التي حملتها استقلالية المؤسسات إطارا مسيرا لا تحكم علاقته بالمؤسسة الاتفاقية الجماعية، ولكن عقد يبرم بينه وبين المديرية العامة التي يتبع إليها.

1- صلاحيات مدير الوحدة

مدير الوحدة في ظل النظام الجديد الذي جاء إثر إصلاحات استقلالية المؤسسات يكون تعيينه من طرف مدير المؤسسة، بعد موافقة مجلس الإدارة. فهو إذن يتبع سلّميا إلى مدير المؤسسة ولا يتصرف إلا وفق توجيهاته. ولذلك نجد أن صلاحياته تتلخص في:

- تسيير الوحدة وفقا للإستراتيجية المحددة من طرف المدير العام للمؤسسة.
- السهر على فعالية النظام القائم بالوحدة وإجراء التعديلات اللازمة على هياكل هذه الأخيرة بما يحفظ ذلك، مع العودة إلى رأي المديرية العامة فيما يخص التغييرات ذات الأهمية في هذا الميدان،
- ممارسة السلطة السلمية على العاملين بالوحدة باتجاه توفير يد عاملة ذات كفاءة وعطاء

Implication وانضباط،

- تمثيل الوحدة والقيام بعمليات الدفع المستحقة عليها والمحافظة على ممتلكاتها.

2- صلاحيات ومسؤوليات رئيس دائرة الإنتاج

- ينظم ويسير إنتاج الكوابل والبكرات الخشبية وكذلك تحضير خلائط الـ .P.V.C ، وذلك بوضع البرامج الخاصة بكل عملية وضمان توريد المواد واللوازم المختلفة واحترام الآجال المحددة لتسليم المنتوجات المطلوبة،
- يضمن تحقيق أهداف الإنتاج المخططة،
- يضمن تصنيع منتجات مطابقة للخصائص المطلوبة وللمعايير المعمول بها،
- وينسق العلاقات بين المصالح التابعة له.

3- صلاحيات رئيس دائرة تسيير شؤون المستخدمين

- يسهر على التسيير الجاري لعمال ومستخدمي الوحدة ويقوم بحساب الأجور،
- يسهر على تطبيق النصوص القانونية الجاري العمل بها،
- يسهر على ترقية وتطوير الأنشطة المرتبطة بالرياضة، بالثقافة، بالاستجمام (Loisirs)، والطب الاجتماعي،
- ينشّط وينسّق ويراقب نشاط المصالح التي تحت مسؤوليته،
- يسهر على تنظيم نقل العمال وعلى صيانة وسائل النقل المخصصة لذلك،
- يسهر على السير الحسن للنشاطات المتعلقة بالانتقاء والتشغيل والتكوين.

4- صلاحيات رئيس دائرة التموين والمبيعات

- يسهر على تموين الوحدة بالمشتريات المطلوبة من مواد أولية وقطع غيار ومختلف اللوازم ويضعها في متناول طالبيها في الآجال المحددة،
- يسهر على استلام وتخزين وتسيير المواد الأولية وقطع الغيار والمستلزمات الأخرى،
- يسهر على حسن سير عمليات استلام المشتريات المستوردة وجمركتها ونقلها إلى مخازن الوحدة،
- يسهر على حسن سير عمليات البيع التي تقوم بها الوحدة من خلال تسليم المنتوجات المباعة للزبائن وتحرير الفواتير اللازمة والوثائق الأخرى والقيام بالتسجيلات الضرورية.

5- صلاحيات رئيس دائرة المحاسبة والمالية

- يشرف على تنظيم وتوجيه أعمال المحاسبة بالوحدة،
- يسهر على تطبيق واحترام القواعد المحاسبية السارية المفعول والمحددة في المخطط المحاسبي الوطني،
- يشرف على أعمال الجرد النهائي المقرر في نهاية السنة المالية،
- يسهر على ضمان السير الحسن لعلاقات الوحدة مع الزبائن والموردين والإدارة العمومية في جوانبها المالية، الضريبية وشبه الضريبية.
- يقوم بتنشيط ومراقبة نشاطات المصالح التي تحت مسؤوليته.

هذا العرض للصلاحيات المتعلقة بأهم مناصب العمل بالوحدة يبين أن مسؤوليات الأشخاص الذين يشغلونها لا تتعدى مجال التنفيذ، وأن القضايا الإستراتيجية وما يليها من صياغة لسياسات وبناء لخطط ووضع لأهداف لا ذكر لها على هذا المستوى، حيث أنها من اختصاص مستويات أعلى.

لذلك فإنه يمكننا القول أن إصلاحات استقلالية المؤسسات في هذه الحالة لم تفد منها الوحدة، من وجهة النظر المتعلقة باتخاذ أهم القرارات. بل تكون قد أفادت المؤسسة وحدها، أي المديرية العامة. وقد ذكرنا من قبل أن الاتصال بالزبائن واستلام طلباتهم وتقدير حاجات السوق المستقبلية وتحديد برنامج البيع وتولي القيام بعمليات الشراء التي تتم من خلال الاستيراد، كانت كلها من اختصاص المديرية العامة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد أسعار البيع والاتفاق بشأن الأجور وحجم العمالة، أي قرار التشغيل والتسريح، كل هذه المسائل بقيت من صلاحيات المؤسسة.

من جهة أخرى، نجد أن المؤسسة وبكل ما أتاحه لها الوضع الجديد، من حرية مبادرة منذ بداية الإصلاحات وحتى سنة 1998، لم تستطع إحداث تغييرات كبيرة على مستوى التنظيم والتسيير في الوحدة. حيث أن الخارطة الهيكلية لهذه الأخيرة بقيت هي نفسها منذ أن وضعتها الشركة الألمانية التي كلفت بإنجاز المركب. كما بقيت معها أيضا كل الترتيبات التنظيمية الأخرى التي صيغت في إطارها. بل نجد أنه حدث هناك نوع من التراجع في التنظيم بالنسبة لما كان الأمر عليه من قبل، لا من وجهة نظر سير العمل الفعلي ولكن من وجهة نظر التنظيم الرسمي. حيث أنه تم في السنوات الأخيرة قبل 98 التخلي عن مصلحة الجودة وهي التي كانت تعنى بمتابعة كل الترتيبات الموضوعة لضمان فعالية الأداء في هذا المجال. كما لم يعد يتم القيام بأي متابعة أو مراجعة للنصوص المحددة للترتيبات التنظيمية داخل الوحدة بعد التعود على العمل بها، بالرغم من أن هذه المتابعة كان منصوصا عليها في التنظيم الرسمي

للوحدة وهي تعتبر ضرورية لتحيين النظام وتحسينه.

فالتحولات التنظيمية الكبرى لم يشرع في تحقيقها فعليا إلا بعد 98 إثر نزول القرارات الهامة إلى مستوى الوحدة بعدما صارت مؤسسة.

ثالثا: التنظيم الوظيفي الذي أقيم بالمؤسسة

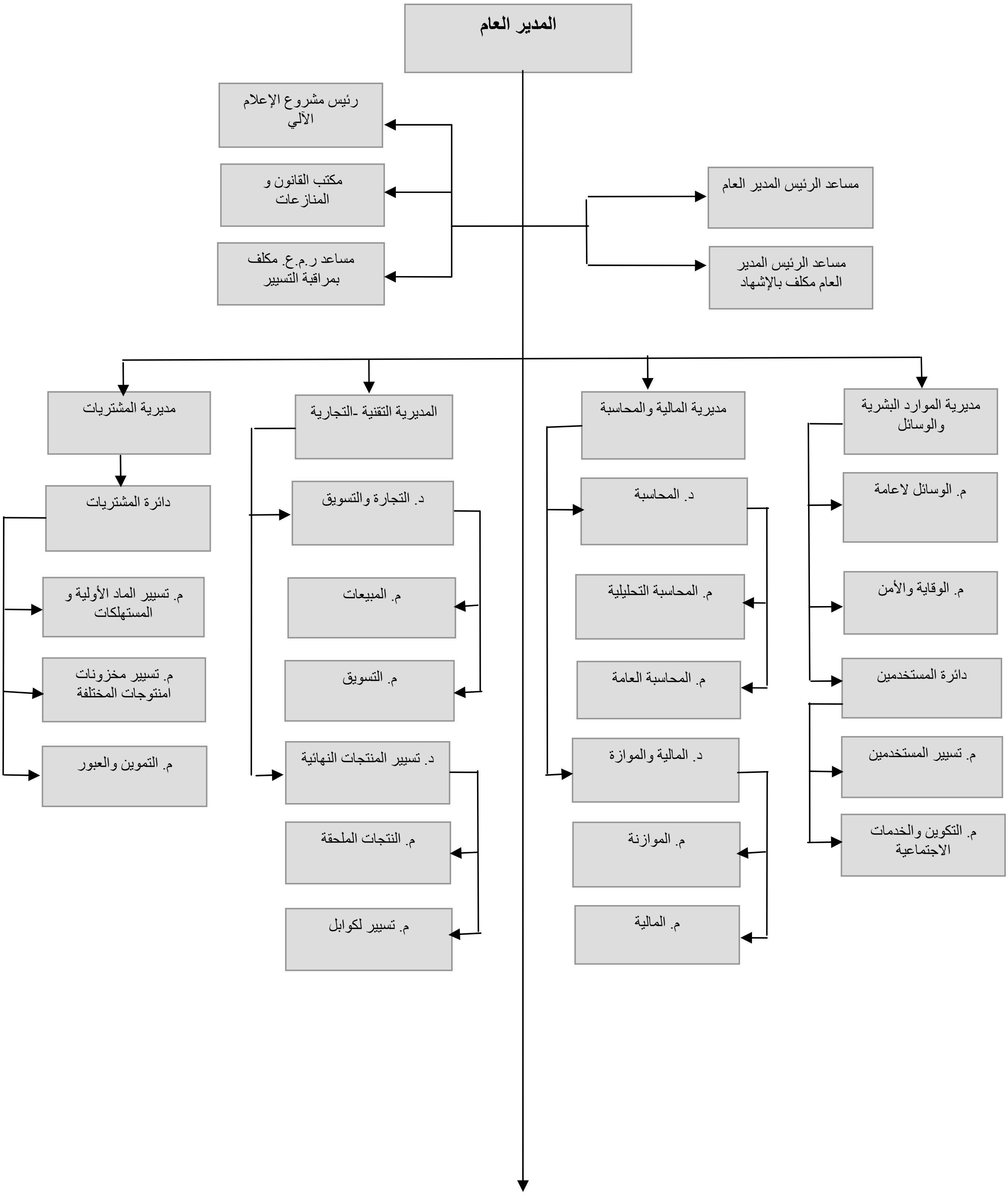
بعد ارتقاء وحدة إنتاج الكوابل ببسكرة إلى مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية انفتح المجال أمامها للتصرف ككيان Entité اقتصادي وتجاري مسؤول عن ضمان استمرارية وجوده، في مواجهة منافسة محلية وأجنبية لا تزداد مع الوقت إلا شدة، ومحيط لا يزداد إلا انفتاحا.

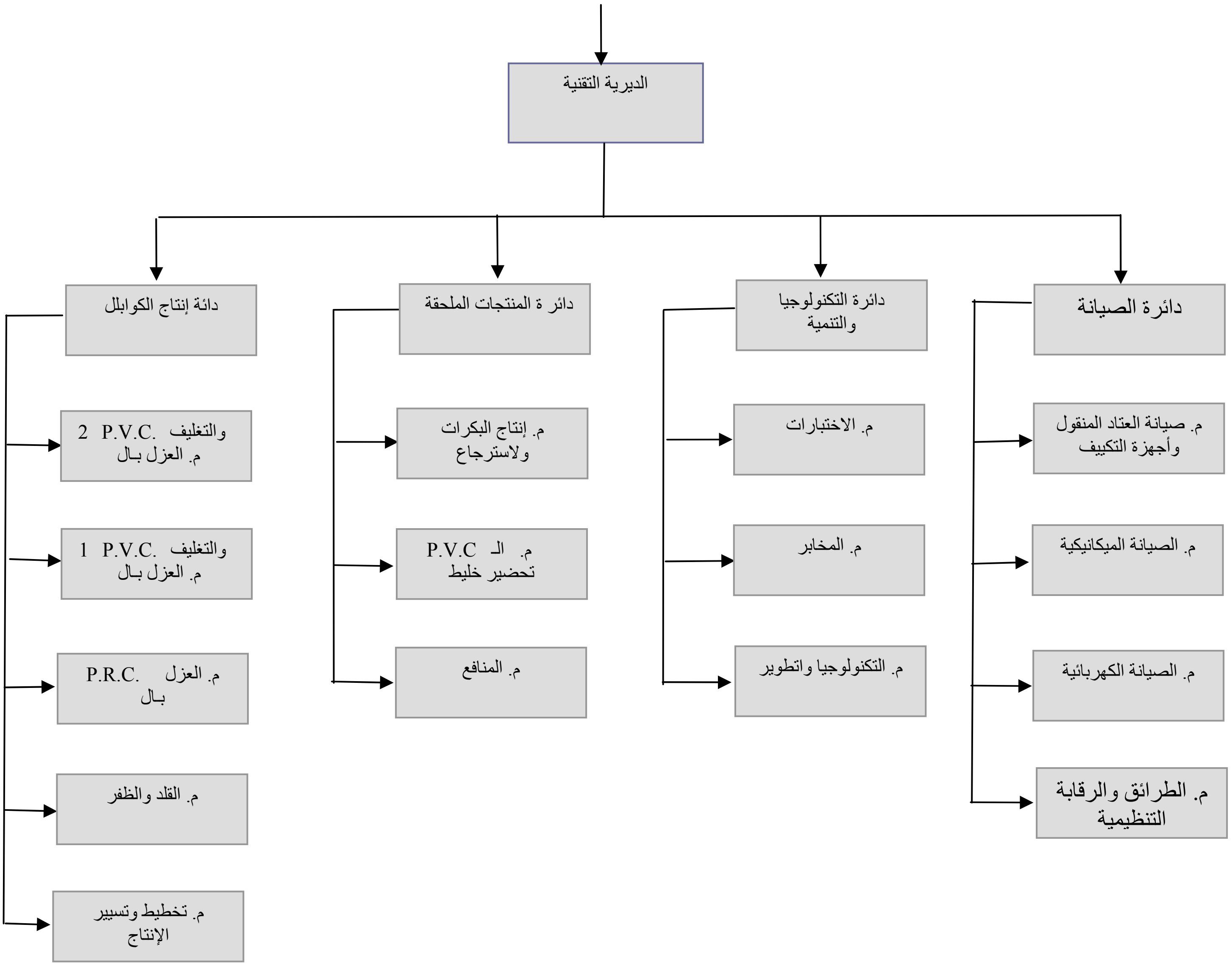
وبتنصيب مجلس إدارة المؤسسة الجديدة ومديرها العام، شرع الفريق في الانطلاق من جديد، واضعا أمامه هدفين أساسيين اثنين هما:

- المحافظة على السوق التقليدي الذي كان بيد المؤسسة في الوقت الذي كانت فيه وحدة، ثم السعي التدريجي للتوسع بعد ذلك،
- العمل على إدخال التعديلات الضرورية على النظام القائم، حتى يصير يفي بمتطلبات الكيان المستقل الجديد، ثم على إصلاحه تدريجيا بغرض جعله أكثر فعالية في أدائه.

فتم القيام في البداية بإعلام الزبائن التقليديين بالتطور الجديد، وبأن طلباتهم ستستقبل ابتداء من شهر جانفي 98 على مستوى المديرية العامة الجديدة، بالمقر الجديد ببسكرة. أما فيما يخص التعديلات الهيكلية فإنها أدخلت بشكل تدريجي استمر على مدى عدة شهور حتى صادف ذلك مشروع إقامة نظام تسيير الجودة الذي بدئ في تحقيقه في نفس السنة. وقد كان من نتائج تلك التعديلات تبني الخارطة الهيكلية التالية:

الخارطة الهيكلية للمؤسسة أنيكاب




الديرية التقنية
دائرة الصيانة
دائرة التكنولوجيا والتنمية
دائر ة المنتجات الملحقة
دائة إنتاج الكوابلل
م. صيانة العتاد المنقول وأجهزة التكييف
م. الصيانة الميكانيكية
م. الصيانة الكهربائية
م. الطرائق والرقابة التنظيمية
م. الاختبارات
م. المخابر
م. التكنولوجيا واتطوير
م. إنتاج البكرات ولاسترجاع
م. الـ P.V.C تحضير خليط
م. المنافع
م. العزل بـال P.V.C. والتغليف 2
م. العزل بـال P.V.C. والتغليف 1
م. العزل بـال P.R.C.
م. القلد والظفر
م. تخطيط وتسيير الإنتاج

هذه الخارطة الهيكلية التي تم تبنيها إبتداءا من سنة 98 تميّزت على غرار الخارطة السابقة بالشكل الهرمي. وانخفضت فيها نسبيا مساحة المراقبة، كما تم استحداث مستوى جديد للمسؤولية بها هو مستوى المديريات.

وقد تمثلت المديريات التي استحدثت بعد تحويل الوحدة إلى مؤسسة في: المديرية التقنية، المديرية التقنية-التجارية، مديرية المشتريات، مديرية المالية والمحاسبة، ومديرية الموارد البشرية والوسائل.

I- **المديرية التقنية**.

فأما المديرية التقنية فقد جعلت على أربع دوائر هي: دائرة إنتاج الكوابل، دائرة المنتجات الملحقة، دائرة التنمية والتكنولوجيا ودائرة الصيانة،

والملاحظ أن دائرة الإنتاج التي كانت سابقا موحدة قد صارت في المرحلة الجديدة دائرتين متميّزتين، خصصت الأولى للقيام على الأنشطة المتعلقة بإنتاج الكوابل وخصصت الثانية للقيام على الأنشطة المتعلقة بإنتاج البكرات الخشبية وبتحضير خلائط الـ .P.V.C وكذلك بتوفير المنافع المختلفة. نذكر هنا أن هذا النشاط الأخير كان تابعا لدائرة الصيانة قبل 98. وقد ضم إلى دائرة المنتجات الملحقة لما لهذه المنافع من ارتباط شديد بالإنتاج. أما جعل إنتاج الكوابل تحت دائرة مخصصة فقط لهذا الغرض فكان بهدف زيادة تركيز اهتمام هذه الدائرة على مقتضيات العمل في هذا الميدان، للتحكم فيه بشكل أكبر، خصوصا وأن المؤسسة كانت تطمح في انطلاقتها الجديدة إلى الرفع من مستويات إنتاجها وإلى تطوير التنظيم بها.

على مستوى المصالح التابعة للدائرتين اللتين خصصتا للإنتاج لا نجد أي تغيير عما كان الوضع عليه في المرحلة السابقة. حيث أن الهيكلة الجديدة احتفظت بنفس المصالح التي كانت قائمة. وهو أمر طبيعي لأن العملية الإنتاجية في حد ذاتها لم يطرأ عليها أي تغيير.

من جهة أخرى نجد أن المديرية التقنية الجديدة قد ضمت بالإضافة إلى دائرتي الإنتاج المذكورتين، دائرة الصيانة ودائرة التكنولوجيا والتنمية. وهو ربط يوافق ما يجري العمل به في مختلف المؤسسات الصناعية نظرا لعلاقات العمل المستمرة بين أنشطة الصيانة والتكنولوجيا ونشاط الإنتاج.

وبوجود مديرية تقنية تشرف على كل هذه الدوائر الأربع فإن صلاحيات هذه الأخيرة لم تعرف أي تغيير يذكر فيما يتعلق بطبيعة القرارات والمهام المنوطة بها. إذ أنها بقيت مكلفة أساسا بمتابعة القيام بالأعمال التنفيذية المرتبطة بتحقيق مخطط الإنتاج السنوي للمؤسسة. أما المديرية نفسها فقد أنيطت بمهام وصلاحيات بمستويات أرقى تلاءم احتياجات المؤسسة بعدما صارت كيانا قائما بذاته. وسنبين صلاحيات

هذه المديرية والمديريات الأخرى معها بعد توضيح أهم التغيرات التي عرفتها الخارطة الهيكلية للمؤسسة بعد 98.

II- المديرية التقنية-التجارية

في النظام الذي كان قائما بالوحدة كما رأينا من قبل لم يكن هناك من هياكل تقوم بالمهام التجارية على هذا المستوى سوى مصلحة واحدة هي مصلحة المبيعات التي أتبعت لدائرة التموين والمبيعات.

ومع التحول الذي تم منذ 98 كان لابد من تدعيم هذا الجانب لضمان التكفل بالمهام التي كانت تؤدى سابقا خارج الوحدة. فأقيمت مديرية خاصة للتكفل بهذا الميدان توازي بأهميتها باقي المديريات التي تقوم بالإشراف على الجوانب الأخرى من النشاط. كما أقيم معها وتحت إشرافها، دائرتان واحدة تحت اسم "دائرة التجارة والتسويق" والثانية تحت اسم "دائرة تسيير المنتجات النهائية". أما فيما يخص المصالح فقد أنشئت مصلحة جديدة هي "مصلحة التسويق" إلى جانب مصلحة المبيعات. وألحق الاثنتان بدائرة "التجارة والتسويق". وبالمقابل فقد أنشئت أيضا مصلحتان أخريان واحدة لتسيير مخزون المنتجات من الكوابل والأخرى لتسيير مخزون المنتجات الملحقة، والحق كلتاهما بدائرة تسيير المنتجات النهائية.

غير أنه يجب أن نشير إلى أن تخصيص مديرية للتكفل بالجانب التجاري والتسويقي لم يكن بمبادرة من المؤسسة نفسها، حيث أن هذه الأخيرة كانت تميل إلى إنشاء دائرة للإشراف على كل المصالح التجارية الأربعة. لكن شروعها في إقامة نظام تسيير الجودة إيزو وإدراكها، من خلال اتصالاتها بخبراء المكتب المرافق، للأهمية التي تكتسيها معرفة السوق والاستماع المستمر للزبائن في أنظمة التسيير الحديثة، أقنعها باختيار المديرية.

لكن وعلى الرغم من ذلك فإن التعيين الفعلي لمدير يشرع في تجسيد التحول المطلوب في هذا الميدان ما زال لم يتم بعد، حتى أيامنا هذه. الشيء الذي ينم عن وجود تردد على مستوى المديرية العامة بشأن جدوى الانطلاق في تحقيق دراسات سوقية معمقة على الأقل في ظل الظروف الراهنة التي تتميز بوجود أولويات أخرى تتمثل في ضرورة إنجاز إصلاحات داخلية لابد منها. كما قد يعود ذلك التردد إلى وجود المؤسسة على قائمة المؤسسات المرشحة للخوصصة الكلية أو الجزئية.

III- مديرية الموارد البشرية والوسائل

في هذا الميدان تم الانتقال من دائرة تسيير شؤون المستخدمين إلى مديرية الموارد البشرية والوسائل. وهو اختيار يفترض أن يكون حاملا لفلسفة جديدة في التعامل مع المكون البشري في

المؤسسة، حيث بدا أنه يعتبر هذا الأخير موردا بالإمكان التعويل عليه في تدعيم قدرات المؤسسة والرفع من مستوى تنافسيّتها.

هذه المديرية الجديدة أتبع لها من خلال دائرة المستخدمين مصلحتان هما: مصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية. والمصلحة الأولى بقيت بعد التحول الذي عرفته المؤسسة كما كانت في الفترة السابقة. أما الثانية فقد جمعت فيها كل من مصلحة الانتقاء والتكوين ومصلحة الشؤون الثقافية والاجتماعية اللتان كانتا موجودتين سابقا.

من جهة أخرى أتبع أيضا لمديرية الموارد البشرية والوسائل، ولكن بصفة مباشرة، مصلحة الوقاية والأمن ومصلحة الوسائل العامة. ومصلحة الوقاية والأمن كما رأينا من قبل كانت تابعة لمدير الوحدة حيث أنها ورثت كلجنة مختلطة عن التسيير الاشتراكي. لكن في الفترة الحالية كاف بالإشراف عليها مدير الموارد البشرية ليخفف من أعباء المدير العام.

أما فيما يتعلق بمهام المديرية والهياكل التابعة لها فإنه لم يدخل على هذا الميدان أي تغيير يذكر مع انتقال المركب إلى مستوى مؤسسة. غير أن المديرية العامة الجديدة قررت منذ الأشهر الأولى من استلامها المسؤولية على المؤسسة، التقليص من عدد عمالها، حيث كان يبدو أن هذه الخطوة تأخرت كثيرا ولم تقم بها المديرية العامة السابقة لقناعات شخصية تخص المسؤول الأول بها في تلك الفترة. فكلفت المديرية بإعداد مخطط اجتماعي Volet social يتم من خلاله تحديد عدد العمال الذين يجب تسريحهم وأصنافهم المهنية-الاجتماعية والصيغ التي تناسبهم من تعويض مقابل المغادرة الإرادية أو تقاعد مبكر. وقد تم في هذا الإطار تسريح 323 عاملا، موزعين على الأصناف المهنية الاجتماعية كالتالي: 239 أعوان تنفيذ، 77 أعوان تحكم، 7 إطارات.

هذه الأعداد قام بتحديدها المشرفون على الهياكل المختلفة، مستعينين بخدمات مكتب دراسات يدعى CETIC، وفقا لحاجات العمل الفعلية في المؤسسة.

كما تنبه المسؤولون على تنفيذ المخطط الاجتماعي المقرر إلى ضرورة القيام بانتقاء الأشخاص الذين يرشحون للتسريح، بعدما سمعوا عن نتائج تجارب كثيرة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الأخرى التي تركت المغادرة الإرادية لاختيار الأشخاص أنفسهم، فذهب الأكثر كفاءة.

غير أنه وبعد التسريح بسنوات قليلة بدأ حجم طلبات الزبائن في الارتفاع. فاضطرت المؤسسة إلى فتح باب التشغيل من جديد. ولعدم اطمئنانها لاستمرار مستويات الطلب الجديدة لجأت في توثيق علاقتها مع العمال الجدد إلى صيغة العقود المحدودة المدة، انجر عنها ظهور صنف جديد من العمال يتجاوز في كثير من الأحيان ربع العدد الإجمالي. وعلى الرغم من محدودية مدة عقود عمل هؤلاء المشغلين مؤخرا فإن برامج تكوينية تقرر وتنفذ من أجلهم حتى يصيروا مؤهّلين لأداء المهام التي تنتظر منهم. ولما كان

هؤلاء المشغلون الجدد يختارون بمستوى تعليمي نهائي أو جامعي فإن عملية التكوين لم تعد تستغرق وقتا طويلا كما في السابق. حيث أنها في أغلب الأحيان لا تتجاوز الشهر الواحد في حالة قائدي الآلات.

فالحاجة للتكوين بالمؤسسة بقيت إذن مستمرة ولكنها تناقصت كثيرا عما كانت عليه. ومع هذا التناقص تم إلغاء منصب "مكوّن" من مناصب العمل بالمؤسسة، ووجه العمال الذين كانوا مصنفين كمكوّنين إلى أعمال أخرى تناسب كفاءاتهم. كما أدمجت مصلحة التكوين ومصلحة الضمان الاجتماعي في مصلحة واحدة تابعة لدائرة تسيير شؤون المستخدمين.

من جهة أخرى تم تجديد الاتفاقية الجماعية بين المؤسسة الجديدة والنّقابة. ولم ينتج عن هذا التجديد أي تغيير شكلي في شبكة الأجور المعتمدة بالمؤسسة وإنما استغلت النقابة هذه المناسبة لتدعيم مكاسب العمال فطالبت برفع معدلات حساب بعض التعويضات كتلك المتعلقة بالتجربة المهنية والعطلة السنوية. وعدا ذلك لم يعرف نشاط تسيير المستخدمين مع تحويل وحدة إنتاج الكوابل إلى مؤسسة، أي تغيير يذكر قبل بدء العمل بنظام تسيير الجودة ايزو، كما سنرى فيما بعد.

IV- مديرية المشتريات.

في ميدان المشتريات استحدثت أيضا مديرية كما في الميادين المذكورة أعلاه. وضمت إليها دائرة المشتريات التي كانت موجودة من قبل. كما حدث بالمناسبة تعديل على مستوى المصالح خصصت بموجبه مصلحة واحدة للقيام بالتموين والعبور، بعدما كان هذان النشاطان موزعين على ثلاث مصالح، ومصلحتان لتسيير المخزونات، واحدة للمنتجات وأخرى للمواد الأولية والمستهلكات.

أما فيما يتعلق بعمليات الشراء نفسها فإن أهم جديد دخل عليها هو التكفل بكل المشتريات حتى تلك التي تتم باللجوء إلى الاستيراد. فصار بذلك من مسؤولية المديرية الجديدة أن تبحث عن أفضل السبل وأحسن الوسائل من أجل الحصول على العروض الأكثر فائدة من حيث السعر واحترام المواصفات والآجال.

وفي هذا الإطار تقوم مديرية المشتريات بوضع مخطط سنوي للشراء يستند إلى مخطط الإنتاج ويخص أهم المدخلات المستعملة في العملية الإنتاجية والتي تتمثل أساسا في المواد الأولية من نحاس، ألمنيوم، حبيبات الـ P.V.C. ، الخشب وقطع الغيار،... ثم بعد ذلك تشرع في تنفيذه عبر اللجوء إلى الإعلان عن طلبات عروض وطنية ودولية، تستقبلها لجنة بالمؤسسة لتدرسها وتختار منها الموردين المقدّمين لأفضل العروض.

وعدا هذه التغيرات المذكورة، فإن الجوانب الأخرى من نشاط هياكل مديرية المشتريات من استلام وتخزين بقيت على حالها كما في مرحلة الوحدة.

V- **مديرية المالية والمحاسبة.**

في ميدان المحاسبة والمالية تمت إقامة مديرية للإشراف على النشاطات المرتبطة بهذا الميدان، كما أنشئت مصلحة خاصة للتكفل بالمسائل المالية وألحقت "مراقبة التسيير" مباشرة بالمدير العام حيث كلف بها مساعد مباشر لهذا الأخير. أما المصالح الثلاث الأخرى، والتي تتمثل في مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية ومصلحة الميزانية، فقد بقيت على حالها.

أما على مستوى المهام والأعمال التي يتم القيام بها، فلم يحدث أي تغيير ذي أهمية، عدا في بعض الجوانب الشكلية المتعلقة بانفصال المؤسسة وظهورها بشخصية قانونية مستقلة. الشيء الذي نتج عنه استقلال للمحاسبة بهذه الأخيرة وغياب لكل العمليات بين الوحدات وأعمال التجميع Consolidation كما في السابق. كما صارت الميزانية الختامية والوثائق الأخرى المرتبطة بها ترفق مع تقرير المدير العام الذي يقدم أمام الجمعية العامة العادية المخصصة لتقييم السنة المالية وإقرار حساباتها. أما خلال السنة فإن التقارير الشهرية والفصلية صارت تحضر وترسل مباشرة للمؤسسة المالكة، شركة تسيير المساهمات CABLEQ : S.G.P. . حيث تتناول هذه التقارير التعريف بالأهداف الموضوعة للفترة محل الاعتبار وما تحقق منها في ميادين: الإنتاج، رقم الأعمال، المواد الأولية المستهلكة، الخدمات، الأجور، الضرائب والرسوم، المصاريف المالية والمصاريف المختلفة. كما تعرف تلك التقارير أيضا بوضعية الحقوق على الغير والخزونات وكذلك المشتريات بما فيها تلك التي تتحقق باللجوء للإستيراد.

VI- **صلاحيات ومسؤوليات المديرين بالمؤسسة انيكاب:**

1 **- المدير العام**

مسؤولية المدير العام بالمؤسسة أنيكاب شاملة وصلاحياته واسعة. وإن كان من الصعب حصر كل ما يتعلق بهذه الجوانب من عمل المدير العام، فإن هذا الأخير:

- يعتبر هو المسؤول الأول بالمؤسسة أمام الغير وأمام الجهات التي عينته على رأسها،
- وهو يمثل المؤسسة أمام الغير، فيقاضي باسمها، حيث أنه مؤهل للمطالبة بحقوقها والالتزام بأداء واجباتها،
- ومن مهامه صياغة الإستراتيجية الشاملة لتنمية المؤسسة وتطويرها،
- والعمل على تحقيق هذه الإستراتيجية وفقا لسياسات محددة، في مختلف المجالات،
- كما يحدد السياسة التجارية التي توجه نشاط المؤسسة في هذا الميدان ويضع الأهداف التي يجب تحقيقها من مختلف المبيعات ويتابع تحقيقها،
- ويرأس لجنة الأسعار بالمؤسسة من أجل تحديد أسعار بيع المنتجات والبت في القرارات المتعلقة

بإطلاق منتجات جديدة،

- ويقرر في حيازة الاستثمارات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية الموضوعة، بعد موافقة مجلس الإدارة على تبنيها،
- ويقرر أيضا في مسائل التشغيل لمناصب التنفيذ، التحكم، الإطارات، والإطارات السامية. كما يخول له أيضا التعيين لمنصب إطار مسير حسب حاجة المؤسسة لذلك، بشرط موافقة مجلس الإدارة،
- ويمارس السلطة السلمية على كل العاملين بالمؤسسة ويقرر في القضايا التأديبية التي تخص هؤلاء.

2- **الإطارات المسيرة** Les cadres dirigeants

بعد تحويل الوحدة إلى مؤسسة تمت ترقية ستة من إطاراتها السامية إلى مستوى إطارات مسيرة. وذلك بهدف تدعيم إمكانات الإشراف بهذه الأخيرة وتحسين عملية التسيير بها حتى تصير أكثر فعالية.

هؤلاء الإطارات المسيرة لا يخضعون كما ذكرنا من قبل لأحكام الاتفاقية الجماعية ولكن إلى عقود تبرم بينهم وبين المديرية العامة. ويكون من أهم واجباتهم التعهد بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعبر عنها بنسب محددة من تطور جملة من المؤشرات الكلية المتمثلة في: القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال، مستوى السحب على المكشوف Découvert bancaire ومستوى الحقوق على الغير. ويكون مشارا ضمن العقد إلى أن جزءا متغيّرا من أجورهم يكون مرتبطا في حسابه بمستوى ما يتحقق من نتائج.

في المؤسسة انيكاب كلّفت الإطارات المسيرة بالإشراف على المديريات، كل في ميدانه، عدا واحد عيّن مساعدا للمدير العام، لأقدميته الكبيرة. أما مهامهم المتعلقة بميادين عملهم فتتلخص كما يلي:

* **مدير الإنتاج**

- الإشراف على تحضير مخطط إنتاج المؤسسة على أساس الحاجات المعبّر عنها من طرف مديرية التجارة والتسويق،
- السهر على تحقيق الأهداف المحددة في ميدان عمله،
- السهر على احترام آجال التصنيع المحددة،
- ضمان مطابقة جودة المنتجات للمواصفات المعمل بها،
- ضمان جاهزية الآلات والأجهزة المستخدمة في الإنتاج،
- المشاركة في تحضير الموازنة السنوية للمؤسسة والعمل على تنفيذها،
- تنسيق كل النشاطات المتعلقة بمديريته،

- ممارسة السلطة السلمية على الأفراد التابعين له.

* **المدير التقني-التجاري**

- وضع وتطوير السياسة التجارية للمؤسسة،
- البحث عن أحسن الطرق التسويقية من أجل توسيع دائرة زبائن المؤسسة،
- العمل على تلبية طلبات الزبائن وبالأخص فيما يتعلق منها بجوانب الجودة والآجال،
- متابعة وتحصيل حقوق المؤسسة على الغير،
- المشاركة في تحضير وتنفيذ الموازنة السنوية للمؤسسة،
- تنسيق وتوجيه وتنشيط ومراقبة كل النشاطات المرتبطة بمديريته،
- ممارسة السلطة السلمية على الأفراد التابعين له.

* **مدير الموارد البشرية والوسائل**

- وضع السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة،
- السهر على التطبيق الصارم والاحترام التام لتعليمات الوقاية والأمن من طرف كل العاملين بالمؤسسة،
- الإشراف على تحضير مخطط التكوين والسهر على تنفيذه،
- تنسيق علاقات العمل مع الشريك الاجتماعي ومفتشية العمل بالتعاون مع المكلّف بالشؤون القانونية بالمؤسسة،
- المشاركة في تحضير وتنفيذ الموازنة السنوية للمؤسسة،
- ممارسة السلطة السلمية على الأفراد التابعين له وتنسيق كل النشاطات المرتبطة بمديريته.

* **مدير المالية والمحاسبة**

- وضع المخطط السنوي الخاص بالنشاط المالي والمحاسبي بالمؤسسة،
- السهر على تطبيق واحترام النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول (المخطط المحاسبي الوطني، القانون التجاري...)
- المتابعة الصارمة والدائمة لحسابات المؤسسة البنكية،

- القيام بإطلاق كل عمليات جرد نهاية السنة المالية ومتابعتها وتحليل الانحرافات المكتشفة،
- تحليل كل التحفظات الصادرة عن محافظ الحسابات والعمل على إزالة أسبابها،
- المشاركة في تحضير وتنفيذ الميزانية السنوية للمؤسسة،
- ممارسة السلطة السلمية على الأفراد التابعين له وتنسيق كل النشاطات المرتبطة بمديريته،
- توجيه وتنسيق وتنشيط ومراقبة الأنشطة المرتبطة بمجال اختصاصه.

* **مدير المشتريات**

- تحضير المخطط السنوي لتموين المؤسسة،
- البحث عن أحسن الوسائل والطرق لتخفيض تكاليف الشراء،
- المشاركة في تحضير وتنفيذ الموازنة السنوية للمؤسسة،
- ممارسة السلطة السلمية على الأفراد التابعين له،
- توجيه وتنسيق وتنشيط ومراقبة الأنشطة المرتبطة بمجال اختصاصه.

ونلاحظ من خلال عرضنا هذا لأهم صلاحيات أعلى المسؤولين بالمؤسسة أن هذه الأخيرة صارت كيانا تؤهله القواعد التي وضعت لحكمه بأن يضع إستراتيجية تنموية خاصة به (تشترط فيها موافقة مجلس الإدارة) وأن يضع الخطط المناسبة لتنفيذها والسياسات الملائمة لتوجيه العمل باتجاه تحقيق أهدافها.

وهذه كما هو معروف أسمى مستويات القرار بأي مؤسسة أو منظمة. وحسب مسؤولي المؤسسة فإن أعضاء مجلس الإدارة يدعمون دون تردد كل مشاريع القرارات التي يتبين لهم سدادها. وهو ما جعل قرارات الاستثمار والتشغيل وعقد صفقات الشراء وتحديد كميات الإنتاج وأسعار البيع ووضع شبكة الأجور (مع الشريك الاجتماعي) والتأديب وصياغة الهيكلة الداخلية كلها من شأن المؤسسة.

وقد تجلت ممارسة مثل هذه الصلاحيات في اتخاذ بعض القرارات الهامة مثل:

- تخفيض عدد العاملين بالمؤسسة باللجوء إلى تسريح عدد منهم عبر وضع مخطط اجتماعي لأداء التعويضات اللازمة للمغادرين حسب ما تنص عليه القوانين المعمول بها في هذا المجال،
- حيازة بعض الاستثمارات الهامة التي تمثلت في آلات قلد وضفر حديثة وآلات تغليف رفعت

من حجم إنتاج المؤسسة وحسّنت من توضيبه،

- ترقية ستة من الإطارات السامية بالمؤسسة إلى مستوى إطارات مسيرة،
- الاهتمام برفع مستوى كفاءة العاملين من خلال التقييم الدوري المستمر وإعداد البرامج التكوينية اللازمة لسد النقائص المكتشفة أو إعادة التوجيه إلى أعمال أخرى مناسبة،
- حل بعض المشكلات التقنية التي ظلت مستعصية لمدة طويلة على مستوى خط إنتاج كوابل التوتر المتوسط .M.T،
- إقامة نظام تسيير الجودة ايزو.

وقد كان من نتائج مثل هذه القرارات أن بدأ وضع المؤسسة في التحسن التدريجي حيث توالت الزيادات في حجم الإنتاج سنة بعد سنة وكذلك في رقم الأعمال والمؤشرات الأخرى كما سنرى فيما بعد.

الفصل الثاني

نظام الجودة إيزو 9001 \ 2000

المقام بالمؤسسة أنيكاب .

نتناول في هذا الفصل نظام الجودة إيزو 2000\9001 المقام بالمؤسسة أنيكاب من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : إقامة نظام الجودة إيزو 9001 \ 2000 بالمؤسسة أنيكاب .

المبحث الثاني : تطبيق نظام تسيير الجودة بالمؤسسة انيكاب.

المبحث الثالث : آثار تطبيق نظام تسيير الجودة على سير العمل بالمؤسسة.

المبحث الأول :

إقامة نظام الجودة إيزو 9001 \ 2000 بالمؤسسة أنيكاب .

اولا : فكرة إقامة النظام والخطوات الأولى باتجاه ذلك

حسب السيد مسؤول الجودة بالمؤسسة، فإن فكرة إقامة نظام لتسيير الجودة إيزو بهذه الأخيرة تعود بالأساس إلى إظهار شركة سونلغاز أهم زبون لأنيكاب، إهتمامها بقضية الجودة على مستوى ورديها وإدراجها شرط حصول المهمّين من بينهم على شهادة مطابقة للمواصفة المعتمدة من طرف المنظمة الدولية للتقييس في هذا الميدان. كما تعود أيضا إلى وجود قناعة بالمؤسسة بكون تبني مثل هذا النظام يمثل خيارا استراتيجيا من شأنه أن يدعم المؤسسة في مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية في السوق الوطنية ويفتح أمامها الباب لدخول ميدان التصدير. وتجدر الإشارة إلى أن الشركة القابضة التي كانت تمتلك المؤسسة وتشرف عليها لم يكن لها أي حث أو توجيه لهذه الأخيرة باتجاه مثل هذا المشروع. كما أن برنامج وزارة الصناعة الذي خصص لدعم المؤسسات الوطنية، العمومية والخاصة سنة 2001

لإقامة نظام تسيير الجودة ايزو، جاء بعد حصول المؤسسة أنيكاب على شهادة المطابقة الدولية التي منحت لها في جوان 2001 .

ولأخذ فكرة أولية عن النظام المراد إقامته تم تكليف مديرالإنتاج بالإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية .E.N.I.E.M التي كانت من أوائل المؤسسات الوطنية التي حصلت على شهادة دولية بمطابقة نظامها لضمان الجودة لمتطلبات المواصفة إيزو.

وعلى ضوء هذه الإتصالات تقرر البدء في تحقيق المشروع، وذلك بالإعلان عن مناقصة دولية من أجل استقبال عروض مكاتب الخبرة المتخصصة في مرافقة Accompagnement المؤسسات الساعية لإقامة أنظمة الجودة إيزو. حيث تم إثر ذلك اختيار مكتب الخبرة الفرنسي SERVIQUAL سنة 1998 واستقبل خبراؤه على مستوى المؤسسة بغرض وضع الترتيبات اللازمة للانطلاق في العمل. فكان أول شيء تقرر القيام به هو إجراء فحص لإبراز مدى توافق نظام التسيير القائم بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة إيزو السارية المفعول آنذاك، والتي كانت تتمثل في المواصفة 9002 \ 1994 . وتعتبر هذه الخطوة الأولية في الحقيقة ضرورية لاستبيان ما يجب القيام به من إعادة تنظيم ومن تكوين و ربما حتى من استثمار.

ثانيا : عملية الفحص التي قام بها المكتب المرافق

لقد قام المكتب المرافق بعملية الفحص هذه من خلال الاطلاع على :

- وثائق المؤسسة المكتوبة المعتمدة في تنظيم العمل بهذه الأخيرة في مختاف المجالات المرتبطة بجودة المنتوج،
- سير العمل الفعلي على مستوى الورشات وفي مختاف الأماكن الأخرى ذات العلاقة،
- سير العمل كذلك على مستوى الهياكل المختلفة المكلفة بالتسيير ذي الأثر المباشر على جودة الإنتاج.

و قد كانت المواصفة المتخذة كمرجع في عملية الفحص هذه هي المواصفة إيزو 9002\1994، التي كانت سارية المفعول سنة 1998. وتميّزت، كما ذكرنا في الجزء الثاني من هذا العمل، باعتمادها بشكل أساسي على اللوائح، حيث كانت توجب وضع عشرين لائحة محددة الميادين والشروط.

ولقد أسفر عمل المكتب المرافق في هذه الخطوة الأولى على تقديمه للمؤسسة تقريرا مفصلا يظهر كل نقاط التوافق ونقاط عدم التوافق في نظام التسيير القائم مقارنة بمقتضيات المواصفة الدولية. وإجمالا فقد كان تقدير المكتب المرافق أن نظام التسيير بالمؤسسة لم يكن يستجيب للمتطلبات المواصفاتية إلا بنسبة 47 %.

وبعد الفحص مباشرة بدىء في العمل لإقامة النظام المطلوب، حيث استمر ذلك مدة تزيد عن سنتين حصلت على إثرها المؤسسة، في شهر جوان 2001، على إشهاد المنظمة الدولية .A.F.A.Q (الجمعية الفرنسية لضمان الجودة).

غير أنه صار من الضروري بعد ذلك أن تجري إعادة النظر في نظام الجودة الذي أقيم وفقا للمواصفة إيزو 9002\1994 بعد ظهور المواصفة إيزو 9001\2000. فأجري فحص ثان وفقا لمقتضيات المواصفة الجديدة وأعيدت صياغة نظام تسيير الجودة من جديد.

وقد كان من أهم نقاط عدم التوافق في النظام القائم التي تم إبرازها من خلال الفحصين اللذين تم القيام بهما ما يلي :

1 - غياب التوجه بالزبون.

حيث بدا أن المؤسسة لم تكن تعمل بوضوح على توجيه مجهوداتها وفقا لمتطلبات زبائنها. فهي وبالرغم من المرور إلى الاستقلالية لم تزل معتمدة لأسلوب انتظاري تجاه السوق، ألفته بسبب وضعها شبه الاحتكاري الذي تتمتع به منذ نشأتها. فدراستها للسوق كانت جد محدودة ومعرفتها به لا تتسم سوى بالعموم. حيث يتم اللجوء عادة في تقدير احتياجات قطاع البناء لكل سنة قادمة إلى إضافة نسبة مفترضة من النمو لمستوى الطلب المسجل خلال السنة السابقة لها. ولا يلتفت بجدية في هذا التقدير إلى قضية الانفتاح التي يعيشها الاقتصاد الوطني وما يحمله من منافسة أجنبية حقيقية. أما من جهة المنتجات التي توجه إلى الزبائن المعروفين مثل شركة سونلغاز فإن تقديرات مستويات الطلب تبنى على أساس التقديرات التي يقدمها هؤلاء قبل نهاية كل سنة جارية بحوالي شهرين.

وعدا هذه الاتصالات المتعلقة باستقبال تقديرات الزبائن ثم بعد ذلك طلباتهم، فإن المؤسسة لم تكن تقوم بأي تقييم لمستوى رضا الزبائن بصفة محددة ومستمرة أو بأي متابعة منظمة للمعلومات التي تصلها منهم.

غير أنه يجب أن نذكر هنا بأن أنيكاب لم ترتق إلى مركز مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذاتيا إلا في أول سنة 1998 حيث لم تكن قبل ذلك سوى وحدة تابعة لمؤسسة أخرى.

2 - عدم التسيير بالأهداف

فالمؤسسة كانت تسير بطريقة يركز فيها على تأدية النشاط لا على بلوغ الأهداف. أما الموازنات التي كانت توضع سنويا على مستوى الهياكل المكلفة بالأنشطة التجارية والإنتاجية والمالية وكذلك بالنشاط المتعلق بتسيير المستخدمين، فلم تكن في الحقيقة ذات تأثير فعلي على الأداء، لأنه لا يتم القيام

بعد تنفيذها بالبحث الجدي عن أسباب القصور وبالسعي إلى إدخال التغيرات اللازمة على الوسائل أو الطرق المعتمدة.

3 - عدم استخدام التسيير بالعمليات Processus

إن تبني الطريقة أو المقاربة التي تعتمد على العمليات Les processus هو في الحقيقة من متطلبات المواصفة إيزو 9001\2000. ولم يكن مفروضا في المواصفة 9002\1994. وفي فحص المؤسسة السابق لإقامة نظام تسيير الجودة وفقا للمواصفة إيزو 9001\2000 كان لابد من إبراز هذه النقطة حتى يتم تحديد العمليات بالمؤسسة وتتبنى طريقة العمل بها.

4 - عدم تبني سياسة محددة للجودة

حيث أن المؤسسة لم تكن تضع أي سياسة للجودة بشكل رسمي ومكتوب يتم من خلاله تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها والوسائل التي يجب استخدامها. وهو الأمر الذي كان يحرم المؤسسة من أداة لها فعاليتها في توجيه وتنسيق عمل الهياكل والأفراد من أجل الحصول على منتجات ذات جودة مدروسة ومرضية للزبائن.

5 - غياب آليات المتابعة المباشرة لقضية الجودة من طرف المديرية العامة

حيث أن نظام التسيير الذي كان قائما لم يكن متوفرا على أدوات لإيجاد المتابعة اللازمة والاهتمام الكافي بقضية الجودة على هذا المستوى. وهو ما جعل هذا الميدان محصورا في اختصاصات دائرة الإنتاج. ولم تكن تتدخل فيه حتى الهياكل المكلفة بالتجارة والتسويق، خصوصا وأن منتجات المؤسسة تعتبر كلها وسيطة ولا يتأثر الطلب عليها بسبب من الاعتبارات المتعلقة بالأشخاص من ذوق وانتماء اجتماعي وسن وما إلى ذلك.

6- عدم وجود أي تقييم للموردين

فأهم موردي المؤسسة هم من المتعاملين الأجانب. وقد كانت هذه الأخيرة تعطي أهمية كبيرة في تعاملها معهم لعامل السعر، باعتبار أن أهم موادها المستوردة (النحاس والألمنيوم) معروفة الطبيعة والخصائص. ولذلك فإن المؤسسة كانت كثيرا ما تقوم بتوسيع دائرة مورديها الأجانب، حيث أنها كانت تتعامل مع موردين متعددين من فرنسا، بلجيكا، اسبانيا، فنزويلا، تركيا، قطر، ....

7 - عدم تحديد مستويات المكافأة من تكوين وخبرة بالنسبة لمختلف مناصب العمل بالمؤسسة

فقد كان بالمؤسسة بطاقات مناصب ورثت عن التنظيم السابق الذي صيغ وفقا لمبادئ القانون العام للعامل. وكانت هذه البطاقات تحدد الصلاحيات والمهام المتعلقة بالمنصب. غير أنها لم تكن توضح مستويات الكفاءة الضرورية لشغله. الشيء الذي كان يتسبب في إسناد بعض الأعمال لأشخاص لا تتوفر فيهم الكفاءة اللازمة، ويكون تأثير ذلك سلبيا على الجودة.

8 - غياب آليات البحث عن أسباب عدم المطابقة التي تظهر على المنتج من حين لآخر

حيث أن مثل هذه الحالات لم تكن تعالج بطريقة آلية ومنظمة بإجراءات محددة. بل كانت متروكة لمبادرات المسؤولين المباشرين عن الإنتاج.

9 - غياب آليات لتنظيم الأعمال الوقائية Actions préventives، احتياطا من حدوث أي عدم مطابقة.

حيث أن هذا الجانب لم يكن متناولا بالمرة في التنظيم الرسمي المكتوب بالمؤسسة.

10 -غياب آليات لتنظيم الأعمال التصحيحية Actions correctives، التي يخطط لها بعد حدوث أي عدم مطابقة.

11- غياب آليات التحسين المستمر كنتيجة لغياب أهداف محددة للجودة ولغياب آليات للتكفل بعدم المطابقات والبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات المصادفة بطريقة منهجية ومنظمة.

12- تدني مستوى تنظيم أعمال الرقابة على جودة الإنتاج.

حيث أن الشركة الألمانية التي وضعت التنظيم الرسمي للمؤسسة كانت قد خصصت بنية مستقلة بمستوى مصلحة لمتابعة ومراقبة جودة المنتج وزودتها بالتعليمات المفصلة الضرورية. لكن بعد رحيل الألمان وتعود تقنيي وعمال المؤسسة على العمل بالطريقة التي اعتمدت في المراقبة تم التخلي عن المصلحة.

أما فيما يتعلق بجوانب التنظيم التي اعتبرها الفحص موافقة لمتطلبات نظام الجودة ايزو فإن الأمر يعود بالأساس إلى وجود نظام رسمي مكتوب يعتمد على ما كان يعرف بالتعليمات التنظيمية. وهو نظام قامت بصياغته كما ذكرنا من قبل الشركة الأجنبية التي كلفت بإنجاز المركب.

ثالثا: الشروع في إقامة نظام تسيير الجودة بالمؤسسة.

بعد إجراء الفحص الأولي شرع في إقامة النظام الجديد وذلك عبر الخطوات التالية:

I- التعيين الرّسمي للمسؤول عن الجودة

فبعد تكليف مدير الإنتاج بإجراء اتصالات مع مؤسسة E.N.I.E.M. للتعرف على ماهية الإشهاد وما يقتضيه من عمل، تم التعيين الرسمي لهذا الأخير كمسؤول عن الجودة بالمؤسسة. وقد أعطي له لقب مسؤول ضمان الجودة Responsable Assurance Qualité, R.A.Q. كما تنص على ذلك المواصفة 9002\1994. ثم غير هذا اللقب وفقا للمواصفة 9001\2000 فصار "مسؤول تسيير الجودة " Responsable Management Qualité, R.M.Q.

وقد حددت لهذا المسؤول المهام والمسؤوليات التالية:

- ضمان تعريف نظام الجودة وتطبيقه وفقا لمتطلبات المواصفة إيزو ولسياسة الجودة بالمؤسسة وكذلك لمتطلبات الزبائن،
- رفع التقريرات اللازمة للرئيس المدير العام عن سير نظام الجودة من أجل القيام بالمراجعات Revues والأعمال التصحيحية الضرورية،

كما حددت له بالمقابل الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بهذا الدور المحوري والتي من أهمها:

- طلب عقد أي اجتماع عمل لحل المشاكل المتعلقة بالجودة،
- التكليف بتعريف الأعمال التصحيحية والوقائية ووضعها موضع التنفيذ،
- وقف أي إنتاج من شأنه الإخلال بتعهدات المؤسسة تجاه زبائنها،
- تخطيط وتنفيذ كل تدقيق شامل مبرمج أو فجائي،
- التكليف بتعديل أي وثيقة من وثائق نظام الجودة بما يخدم فعالية هذا الأخير ومطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية،
- الحصول على أي معلومة تخدمه في صياغة تقاريره،
- تعريف أهداف الجودة الخاصة بمختلف الهياكل.

ولئن بدت هذه الصلاحيات واسعة فإن ذلك ضروري في الحقيقة بالنظر إلى أهمية المحافظة على توافق النظام مع متطلبات المواصفة وبالتالي استمرار المحافظة على شهادة المطابقة الدولية.

II- **تعيين فريق قيادة الجودة** Comité de pilotage de la qualité

فإقامة نظام تسيير للجودة يتطلب مشاركة أطراف عديدة بالمؤسسة ولا يمكن بأي حال لمسؤول الجودة أن يقوم بهذه المهمة بمفرده.

في المؤسسة أنيكاب تم تعيين فريق متكامل للجودة يضم ستة عشر إطارا لهم مسؤوليات، وهم يشغلون المناصب التالية:

- الرئيس المدير العام،
- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بالإشهاد (مسؤول الجودة)
- مساعد الرئيس المدير العام،
- رئيس مشروع الإعلام الآلي،
- رئيس دائرة إنتاج الكوابل،
- رئيس دائرة إنتاج المنتجات الملحقة،
- رئيس دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة،
- رئيس دائرة الصيانة،
- مدير المشتريات،
- المدير التقني-التجاري،
- مدير المالية والمحاسبة،
- مدير الموارد البشرية والوسائل،
- رئيس دائرة المستخدمين والتكوين،
- مدير مراقبة التسيير،
- رئيس دائرة تسيير المنتج النهائي،
- رئيس دائرة المشتريات.

وقد حددت مهام هذا الفريق بشكل رسمي في جملة من النقاط، نذكر أهمها:

- قيادة نظام الجودة،
- ضمان توافق نظام الجودة مع متطلبات المواصفة،
- جمع واستغلال المعلومات المتعلقة بالجودة،

- رفع تقارير دورية للمديرية العامة عن تطور المؤشرات المتعلقة بأهداف الجودة،
- تحليل المعطيات واقتراح أي تعديل في برنامج التدقيقات الشاملة،
- وضع مخطط لتحسين الجودة.

كما حدد لهذا الفريق أن يجتمع مرتين في الشهر تحت مسؤولية مسؤول الجودة ورئاسة الرئيس المدير العام. أما قراراته فتتخذ بشكل جماعي Collégial ويتم تنفيذها من خلال وضع مخطط عمل تحدد فيه الآجال والأهداف.

III- التكوين والمرافقة

في اتفاق المؤسسة أنيكاب مع مكتب المرافقة SERVIQUAL تم تحديد أوقات تقديم خدمات هذا الأخير بثلاثين يوما ونصف، وزعت على عشرين شهرا. وقد تمثلت تدخلات مكتب الخبرة هذا، بالإضافة إلى القيام بالفحص الأولي، في تكوين إطارات المؤسسة ومرافقتهم في تحرير وثائق النظام وطرحها للاستعمال وكذلك القيام بالتدقيقات الشاملة التجريبية (البيضاء) السابقة لتلك التي تقوم بها المنظمة المعتمدة في منح الشهادات.

وقد تمثلت عملية التكوين هذه في الشرح المستفيض لنصوص المواصفة وكذلك لطرق إعداد الوثائق اللازمة لنظام الجودة الجديد وكيفيات العمل بها. كما تمثلت أيضا في تكوين عدد من الإطارات على القيام بالتدقيقات الشاملة الداخلية Audits internes. ففي البداية قام المكتب بشرح المواصفة لفائدة كل إطارات المؤسسة، وكلّف هؤلاء بنقل ذلك إلى مرؤوسيهم مع العمل على تحسيسهم بأهمية النظام الجديد بالنسبة لمستقبل المؤسسة.

ومع تناول المكتب التعريف بالمسائل المتعلقة بوثائق النظام، كان يكلف إطارات المؤسسة بالشروع في صياغة وثائق العمل الجديدة وتحريرها وفقا للمتطلبات التي يوضحها لهم. أما بخصوص التدقيقات الشاملة فإن المؤسسة قدمت ثلاثة عشر إطارا كي يتلقوا التكوين الضروري للقيام بهذه المهام. وهو عدد تم تقديره وفقا لحاجات التدقيق الداخلية، حيث أن القاعدة تقتضي بأن لا يقوم أي مسؤول بالتدقيق في عمل البنية التابعة له، بل يتركها لأحد غيره.

IV- صياغة وتحرير وثائق نظام الجودة إيزو

في هذا الإطار قام فريق قيادة الجودة بوضع سياسة الجودة وتحديد العمليات Processus وإعادة

ضبط النظام بالمؤسسة وذلك بتحرير الإجراءات والتعليمات Procédures et instructions وصياغة النماذجFormulaires المختلفة المستخدمة في التسيير.

1- **سياسة الجودة.**

في الصياغة التي تم تبنيها لسياسة الجودة تم التأكيد على قناعة المديرية العامة بأن نجاح المؤسسة مرهون بتلبية متطلبات ورغبات زبائنها. وهو الشيء الذي يجعل من واجب هذه الأخيرة أن تسعى بكل إرادتها من أجل تحقيق تلك الغاية مستخدمة كل الموارد والوسائل المتوفرة لديها والتي من ضمنها وضع نظام جودة مؤسس على المبادئ التي تتبناها المنظمة الدولية للتقييس إيزو.

كما تمت الإشارة في نص سياسة الجودة إلى أن هذه الأخيرة ستكون في متناول جميع العاملين بالمؤسسة وستشرح لهم من طرف المشرفين عليهم. أما عن أهداف الجودة فإن النص أشار إلى أن تحديدها يكون خلال اجتماعات المراجعات العامة.

2- تحديد العمليات Détermination des processus

طريقة العمل بالعمليات لم تعتمد كما ذكرنا من قبل إلا بمناسبة المرور إلى المواصفة 9001\2000، حيث صار بعد ظهور هذه الأخيرة لزاما على فريق الجودة بالمؤسسة أن يعدّل من النظام المقام في البداية وفقا للمواصفة 9002\1994. وفي هذا الإطار قام فريق الجودة بتحديد وتعريف العمليات التالية:

أ- **العمليات التنفيذية** Processus opérationnels:

- عملية إنتاج الكوابل المنزلية،
- عملية إنتاج الكوابل الصناعية،
- عملية إنتاج كوابل التوتر المتوسط،
- عملية إنتاج كوابل الشبكات،
- عملية إنتاج كوابل التوتر العالي غير المعزولة،
- عملية إنتاج البكرات الخشبية،
- عملية تحضير خلائط الـ .P.V.C.

ب- **عمليات الدعم** Processus de soutien :

- عملية الشراء والتموين،
- عملية توفير الموارد البشرية،

- عملية الصيانة،
- عملية المراقبة،
- عملية إنتاج البكرات الخشبية،
- عملية تحضير خلائط الـ .P.V.C .

والملاحظ هنا أن عمليتي إنتاج البكرات الخشبية وتحضير خلائط الـ P.V.C قد وضعتا ضمن العمليات الإنتاجية وكذلك ضمن عمليات التدعيم. والسبب في ذلك هو كون هاتين العمليتين يتم القيام بهما في الأصل من أجل تلبية احتياجات المؤسسة نفسها. لكن هذه الأخيرة تلبي أيضا وبشكل ثانوي، حاجات السوق من هذين النوعين من المنتوج.

جـ - **عمليات التسيير** Processus de management

- عملية مراجعة المديرية،
- عملية معالجة المنتج غير المطابق،
- عملية الأعمال التصحيحية والوقائية،
- عملية التدقيق الشامل الداخلي.

وقد ذكرنا في الجزء الثاني من هذه المذكرة أن طريقة العمليات اعتمدت لتوفير المرونة اللازمة بالتقليل من عدد الإجراءات وكذلك من أجل زيادة التّحكم في التسيير وتحسينه. الشيء الذي يستدعي أن يكون تحديد العمليات وتعريفها بالشكل الذي يضمن لها هذه الخصائص.

فريق الجودة في المؤسسة انيكاب استخدم طريقة Les logigrammes في تقديمه للعمليات التي تم تمييزها في نشاط المؤسسة. حيث تم في هذا الإطار تحديد المحطات الأساسية في كل نشاط معني وفق الترتيب الزمني لسيرها مع تمييز المحطات التي تفضي إلى نتائج تحتمل أكثر من وجه واحد وما ينجر عن كل اتجاه يتخذ إثرها.

ونظرا لكثرة عدد هذه العمليات التي حددت ولطول تفاصيلها فإننا فضلنا أن نورد هنا ثلاثة منها فقط، مختارين عن كل ميدان عملية واحدة، مقدّمين عنها الشرح الضروري لتوضيح سيرها. وهذه العمليات الثلاثة المختارة هي:

- عملية إنتاج الكوابل،
- عملية الرقابة،
- عملية مراجعة المديرية.

ا- عملية إنتاج كوابل التوتر المتوسط

من	ماذا	كيف	تسجيل
مصلحة تسيير المخزون	توفير المادة الأولية	بطلب من المستعمل	E.R.Q. 15.05
مصلحة القلد والضفر	القـــلـــد	PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.05
مصلحة القلد والضفر	الضـــفـــر	PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.06
مصلحة العزل P.R.C.	P.R.C.	PR.G. 09.01 PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.07
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C.	Ecranage	PR.G. 09.01 PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.08
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C.	التجميـــع	PR.G. 09.01 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.08
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C.	الحشو	PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.08
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C.	التدريع	PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.08
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C.	التغليف	PR.G. 09.03 D.P.F. 09.42	سجل الآلة E.R.Q. 09.04 E.R.Q. 09.08
مصلحة التجميع والتغليف P.V.C .	المراقبة النهائية	PR.G. 10.0	سجل E.R.Q. 10.60

مراقبة

مراقبة

وفي هذه الصياغة المعتمدة لعملية إنتاج كوابل التوتر المتوسط نجد أن سير العملية وتوالي مراحلها الأساسية قد أدرج في العمود الثاني من الجدول الذي يحمل العنوان "ماذا"؟ والمراحل المشار إليها هنا هي نفسها تلك التي استعرضناها في الفصل السابق في معرض الحديث عن العمل في ورشات إنتاج الكوابل. حيث وبعد الحصول على المواد الأولية يشرع مباشرة في عملية القلد التي تأتي بعدها عملية الضفر ثم تليها عملية العزل، في حالة هذا النوع من الكوابل، ثم الحجب وهي عملية خاصة أيضا بهذا النوع من المنتجات، ثم التجميع، فالتدريع، فالتغليف وأخيرا المراقبة النهائية.

وبالتوازي مع هذا العمود الثاني نجد أن العمود الأول الحامل للعنوان "من؟" قد خصص لإظهار الهياكل المسؤولة عن كل مرحلة من المراحل. حيث تكون المرحلة الأولى التي تتمثل في توفير المواد الأولية من مسؤولية مصلحة تسيير المخزون وتلك التي تليها من مسؤولية مصلحة القلد والضفر، وهكذا حتى نهاية العملية. أما العمود الثالث من الجدول فقد أدرج به على مستوى كل مرحلة الإحالات اللازمة على كل الوثائق التي تحتوي على الكيفيات المعتمدة للقيام بالأعمال المطلوبة. وهي كما هو مبيّن عبارة عن إجراءات عامة Procédures Générales (PR.G.) أو وثائق وصف للتصنيع Documents de Prescription de Fabrication (D.P.F.) محددة برموز معروفة في إطار نظام الوثائق المعمول به. فعملية القلد مثلا تتم وفقا للكيفية التي يبينها الإجراء PR.G.09.3 ووثيقة الوصف D.P.F.09.42. وعملية الضفر تتم وفقا لنفس الإجراء ولنفس الوصف. أما العزل والحجب فيتمان وفقا لكيفيات تحددها لوائح ووثائق وصف أخرى، وهكذا. حتى المحطة النهائية التي تشهد التحقق من مطابقة المنتج من خلال المراقبة التي يجب أن تتم وفقا للإجراء PR.G.10.05 .

وأخيرا، وفي العمود الرابع الذي خصص للتسجيلات فإننا نجد على مستوى كل مرحلة الإشارات اللازمة لوثائق التسجيل التي يجب استخدامها لتلبية متطلبات نظام الجودة المقام من خلال القيام بتسجيل البيانات والمعلومات المطلوبة على نماذج محددة يعبر عنها بـ تسجيل الجودة Enregistrement Qualité (ERQ) .

وبذلك تكون عملية إنتاج الكوابل متوسطة التوتر معروضة بالشكل الذي يسمح ببيان مراحلها الأساسية وبتحديد المسؤولين عليها وإمدادهم بالكيفيات اللازمة للقيام بالعمل وكذلك بالوثائق التي يجب عليهم إجراء التسجيلات الضرورية عليها والتي من خلالها يكون من الممكن متابعة سير وتطور ونتائج العمل على هذا المستوى.

نشير هنا إلى أن من أهم التسجيلات التي يجب القيام بها تلك التي تتعلق بمتابعة مدى تحقيق أهداف الجودة المحددة للعملية. وقد حدد على مستوى عمليات التنفيذ بالمؤسسة أنيكاب هدفان كميان من شأن

تطورهما أن يعكس مدى التحكم في تسيير الجودة. ويتمثل هذان الهدفان في:

- كمية الإنتاج المحققة خلال فترة محددة بالنسبة لكمية الإنتاج المخططة خلال نفس الفترة،
- نسبة الفضلات المحصل عليها خلال فترة إلى كمية الإنتاج المحققة خلال نفس الفترة.

فمتابعة تطور مؤشر كمية الإنتاج المحققة بالنسبة لتلك المخططة من شأنها أن تمكّن مسؤولي الإنتاج من الوقوف على الأسباب التي تحول دون سير العملية بفعالية، فيقومون بما يقتضيه الأمر من أعمال لتصحيح الوضع. وهم ملزمون بالقيام بهذه الخطوات التصحيحية بنص المواصفة التي يتبنون العمل بمبادئها.

أما فيما يتعلق بالفضلات التي يتم تسجيلها فإنها تقارن بالمستويات التي كانت تحقق من قبل، للوقوف على مدى التطور الإيجابي في التحكم فيها.

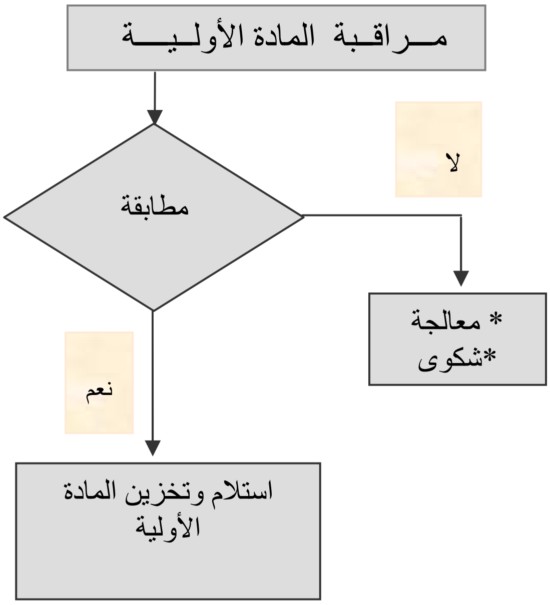
وتصنف فضلات الإنتاج في ورشات المؤسسة انيكاب إلى صنفين:

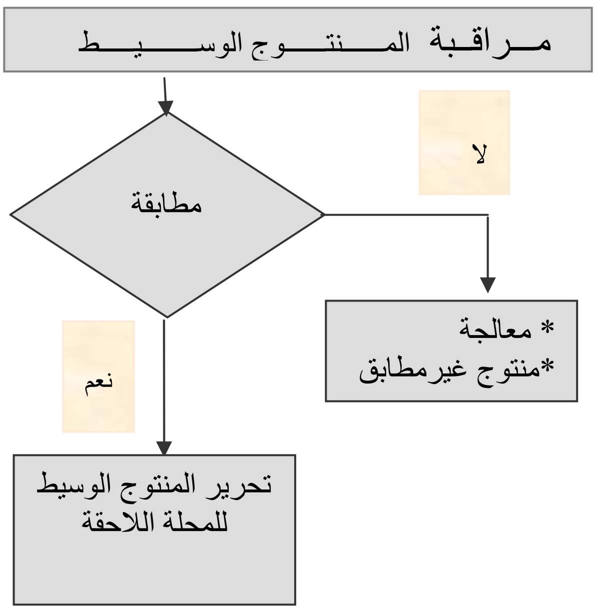
- فضلات تكنولوجية
- وفضلات تتعلق بالعوامل الأخرى المتدخّلة في الإنتاج.

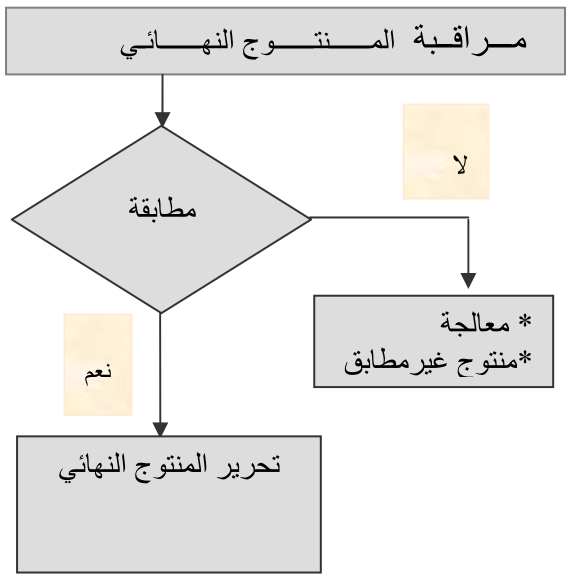
ومجهودات التخفيض تنصب أساسا على الصنف الثاني، حيث أن الصنف الأول ناتج عن طبيعة العملية التقنية نفسها.

في هذا الإطار نجد أن مستوى فضلات الإنتاج بالمؤسسة قد انخفض منذ بدء العمل بالنظام الجديد من مستوى متجاوز لـ 6 % إلى 3,5 % . وما يزال قابلا للتحسين، حيث أن المعدل التكنولوجي لا يتجاوز مستوى 1,5 %.

ب- عـمـلـيـــة الـمــراقـــبــة

من	ماذا	كيف	تسجيل
	ب-1 مــراقـــبـــة المــــــواد الأولـــــــيـــــــة		
- مصلحة المخبر - شعبة الكيمياء والمواد		PR.G. 10.01	E.R.Q. 10.50 E.R.Q. 10.01 à 10.40
- فرع استلام المادة الأولية - مصلحة الشراء و العبور - مصلحة الاختبار		PR.G. 10.01 PR.G 15.01	
- مسير المواد القادمة - مسؤول التخزين		15.0 PR.	- مراسلة - فاكس E.R.Q. 15.17 E.R.Q. 15.01

من	ماذا	كيف	تسجيل
	ب-2 مــراقـــبـــة المــــنتــــوج الوســــيـــط		
-فرع المراقبة والاختيار -فرع الدرراسات والبلاستيك		PR.G. 10.04	سجلات مراقبة E.R.Q. 10.49
-فرع المراقبة والاختيار -فرع الدرراسات والبلاستيك		PR.G. 13.01 PR.G 10.04	- سجلات مراقبة E.R.Q. 13.01
-فرع المراقبة والاختيار -فرع الدرراسات والبلاستيك		PR.G. 13.01 PR.G 10.04	E.R.Q. 09.05 à 09.09 E.R.Q. 10.49

من	ماذا	كيف	تسجيل
	ب-3 مراقبة المنتوج النهائى		
-فروع مصلحة الاختبار		PR.G. 10.05	E.R.Q. 10.60 E.R.Q. 10.61
- مورد المنتوج غير المطابق - فروع مصلحة الاختبار - فرع الدراسات والبلاستيك		PR.G. 10.05 PR.G 13.01	
-مصلحة تسيير المنوج النهائي - مصلحة تسيير النتوج الملحق		PR.G. 10.05 PR.G 09.05	E.R.Q. 15.90 E.R.Q. 15.91 E.R.Q. 15.92

عملية المراقبة في المؤسسة أنيكاب تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي: عملية مراقبة المواد الأولية، عملية مراقبة المنتجات نصف النهائية، وعملية مراقبة المنتجات النهائية.

وعلى غرار كل العمليات المحددة بالمؤسسة، فإن العمليات الفرعية للمراقبة في أنيكاب تعرض أيضا في جداول من أربعة أعمدة. حيث يخصص العمود "ماذا؟" لتقديم توالي المراحل الأساسية للعملية والعمود "من؟" لبيان الهياكل المسؤولة عن أداء كل مرحلة، أما العمود "كيف؟" فيتضمن الإحالات على كل الإجراءات المستخدمة على مستوى كل محطة، وأما العمود الأخير فيتضمن الوثائق التي يجب استخدامها في تسجيل المعطيات والمعلومات اللازمة للمتابعة والتقييم.

أما فيما يتعلق بأهداف الجودة المرتبطة بعملية المراقبة فإنها ليست محددة من خلال مؤشر واضح بسبب طبيعة العملية غير القابلة للقياس. ولذلك فإن تقدم العمل على هذا المستوى يخضع لتقييم عام يتم القيام به في إطار مراجعة الإدارة والتدقيقات الشاملة La Revue de Direction et les Audits

جـ- عـمـلـيــة مــراجـعــة الــمـــديـريـــة

من	ماذا	كيف	تسجيل
- أعضاء فريق الجودة	تحضير المراجعة	PR.G. 01.01	.R.Q.01.04
-مسؤول تسيير الجودة	حوصلة الأعمال	PR.G. 01.01	E.R.Q.01.04
- الرئيس المدير العام	قرار إجراء المراجعة	بعد اقتراح من مسؤول تسيير الجودة	
- مسؤول تسيير الجودة	استدعاء	أسبوعان قبل الاجتماع	مراسلة
- أعضاء فريق الجودة المدعوون	إجتماع	PR.G. 01.01	E.R.Q.01.04
- مسؤول تسيير الجودة	نتائج الاجتماع	تبعا للقرارات المتخذة	E.R.Q.01.04
- أعضاء فريق الجودة .	تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعة العمل	PR.G. 01.01	E.R.Q.01.04

عملية المراجعة التي تقوم بها المديرية في إطار متابعتها لسير نظام الجودة تتكون من المراحل الأساسية المبيّنة في العمود "ماذا؟" من الجدول أعلاه. وتتلخص هذه العمليات باختصار في:

- التحضير: تحضير المعطيات الخاصة بكل مراجعة من طرف كل عضو من أعضاء فريق الجودة.
- حوصلة الأعمال التحضيرية: وتتمثل في قيام مسوؤل الجودة بتجميع المعطيات التي تم تحضيرها من طرف أعضاء فريق الجودة لتهيئة عرضها في اجتماع مراجعة المديرية.
- القرار: القرار المقصود هنا هو القرار المتعلق بتحديد موعد عقد الاجتماع. وهو يتخذ من طرف الرئيس المدير العام بناءا على اقتراح من مسؤول الجودة المكلف بتحضير الملفات اللازمة.
- الاستدعاء: أي استدعاء الأعضاء المعيّنين رسميا لحضور اجتماعات المراجعة، وكذلك الأشخاص الذين ينتظر منهم المساهمة الإيجابية في القضايا المدرجة للتقييم والدراسة.
- اجتماع: حيث يجتمع المدعوون للمراجعة.
- نتائج الاجتماع: فبعد تناول كل القضايا المطروحة للتقييم والدّراسة يتم اتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل قضية منها ويكلف مسؤول الجودة بالمتابعة الضرورية.
- تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعة العمل: وهي المرحلة الأخيرة التي تفضي إليها اجتماعات مراجعة المديرية. وتتمثل في المرور إلى تجسيد ما تم الفصل فيه على مستوى كل الهياكل المعنية بالتغييرات المقررة. وتبقى المتابعة مع ذلك لازمة، للتأكد من سداد القرارات المتخذة والبحث فيما إذا كان الأمر يستدعي تحسينات إضافية تبرمج للاجتماعات اللاحقة.

أما عن كيفيات قيادة عملية مراجعة المديرية فإن الأمر لم يستدع سوى وضع إجراء واحد هو ذلك الذي يعبر عنه ب PR.G.01.01 لتوضيح سير أهم المحطات. وكذلك الأمر فيما يخص التسجيلات حيث أن الوثيقة النموذج ERQ01.04 تستخدم وحدها في كل مراحل المراجعة.

وأما فيما يتعلق بتقييم مستوى أداء عملية مراجعة المديرية فإنه لم يتم وضع أي مؤشر كمّي محدد لقياس تطور هذا الجانب، بسبب طبيعة العملية غير القابلة للقياس. ولذلك فإن تقييمها يكون عاما من خلال التدقيقات الشاملة وكذلك من خلال التحاليل والتقييمات التي تتم في إطار العملية نفسها.

نشير في نهاية الحديث عن العمليات الثلاث التي عرضناها هنا أن باقي العمليات الأخرى تقدم وفقا لنفس الطريقة في جداول مماثلة تبين مراحلها والهياكل المسؤولة عنها والإحالات اللازمة على الوثائق المحتوية على كيفيات القيام بها وكذلك على تلك التي تستخدم في تسجيل البيانات والمعطيات المرتبطة

بسيرها وبأدائها. أما أهداف الجودة التي تحدد لها فإنها تختلف من عملية لأخرى. فبعضها يقيّم الأداء بها على أساس نسبة المتحقق إلى المخطط كما في حالة عمليات المشتريات، التشغيل، التكوين (ضمن عملية توفير الموارد البشرية) وما إليها. وبعضها يقيّم من خلال الوقوف على آثارها مثل عملية الصيانة التي يلجأ بشأنها إلى مؤشر يتمثل في معدل التعطلات في الإنتاج.

3- صياغة وتحرير الإجراءات

من النقاط الإيجابية في تنظيم المؤسسة أنيكاب قبل إقامة نظام الجودة إيزو بحسب نتائج الفحص الذي قام به خبراء المكتب المرافق وجود صياغة واضحة وتدوين مفصل لكل المسائل المرتبطة بهذا الجانب. فالشركة الألمانية التي كلفت بإقامة المركب وضعت كما أشرنا من قبل من أجل تسيير العمل به نظاما متكاملا تجسد في جملة من التعليمات التنظيمية التي كانت تشمل ميادين العمل المختلفة.

لذلك فقد كانت خطوة صياغة الإجراءات وتحريرها لحاجات نظام تسيير الجودة إيزو بالمؤسسة سهلة نسبيا، حيث أن الأمر انصب أساسا على إدخال التغيرات الشكلية وكذلك الضمنية الضرورية على ما كان موجودا من قبل.

ففي صياغته لنظام الجودة للمرة الأولى، وفقا للمواصفة 9002\1994، وضع فريق الجودة 50 إجراءا من ضمنها الإجراءات العشرون التي كانت تنص المواصفة المذكورة على وجوب وجودها.

ومن أهم الإجراءات التي أعاد فريق الجودة صياغتها نذكر على سبيل المثال:

- الإجراء المتعلق بالوثائق،
- الإجراء المتعلق بالتسجيلات،
- الإجراء المتعلق بعدم المطابقات،
- الإجراء المتعلق بالأعمال التصحيحية،
- الإجراء المتعلق بالأعمال الوقائية،
- الإجراء المتعلق بالتقييم الشامل.
- الإجراء المتعلق بمراجعة العقود،
- الإجراء المتعلق بالمشتريات،
- الإجراء المتعلق بتقييم الموردين،
- الإجراء المتعلق بتخطيط الإنتاج،
- الإجراء المتعلق بمراقبة الإنتاج والمواد الأولية،

- الإجراء المتعلق ببيان عملية ترك الأثر Traçabilité،
- الإجراء المتعلق بملكية الزبون،
- الإجراء المتعلق بالتحكم في وسائل المراقبة والقياس،
- الإجراء المتعلق بمراجعة المديرية ،
- الإجراء المتعلق بتحضير الموازنات السنوية،
- الإجراء المتعلق بتوريد المنتجات،
- الإجراء المتعلق بتطوير المنتجات،
- الإجراء المتعلق بتحويل Transfert المنتجات نصف المصنعة بين الورشات
- الإجراء المتعلق بتحويل الفضلات والمهملات،
- الإجراء المتعلق بمعالجة الفضلات،...

وبعد الانتقال إلى نظام الجودة الموافق للمرجعية إيزو 9001\2000 لم يبق من الإجراءات الإجبارية سوى الست الأولى التي وردت أعلاه.

وتتم صياغة وتحرير هذه الإجراءات، بعد التعرف والاطلاع على تفاصيل مواضيعها، من طرف المسؤول على الهيكل المستخدم لها، الذي يدعى محررا. ثم تمرر بعد ذلك إلى شخص ثان، يدعى محققا Vérificateur، يقوم بالتحقق من موافقة شكلها ومضمونها للمتطلبات الخاصة بهذين الجانبين. ثم في الأخير يرفع الإجراء إلى أعلى مسؤول بالمؤسسة أو المديرية حسب أهميته ليتم إقراره. ويسمى هذا الممضي الثالث معتمدا أو مصدقا Approbateur.

هذه الطريقة تتبع في صياغة وتحرير كل الوثائق المكوّنة لنظام الجودة المقام بالمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك فإن وثائق الجودة بالمؤسسة وخاصة منها الإجراءات تخضع لجملة من الشروط الشكلية تتمثل في وجوب إدراج البيانات الدالة عن: اسم المؤسسة، عنوان الإجراء، المرجع Référence، الدليل Indice ، التاريخ، رقم الصفحة، الهدف من الإجراء، موضوعه ، اسم وإمضاء: المحرر، المحقق، والمصادق. وأخيرا جدول التغييرات التي أدخلت على الإجراء.

هذه البيانات التي يتم إدراجها في وثائق نظام الجودة تعتبر ضرورية لتسيير ها وضمان تحيين العمل بها وتقليل احتمال الاستعمال الخطأ للمتجاوز منها.

وللتعريف بأشكال الإجراءات المستخدمة في المؤسسة أنيكاب وإعطاء فكرة عن طبيعة مضامينها أوردنا هنا إجراءين اثنين هما إجراء تسيير وثائق نظام الجودة والإجراء المتعلق بالتدقيقات الشاملة.

أ- الإجراء المتعلق بتحضير وتسيير الإجراءات.

هذا الإجراء كان من ضمن الإجراءات العشرين الإجبارية بنص المواصفة ايزو 9002\ 1994.

وقد أبقته كذلك المواصفة 9001\2000 ضمن الإجراءات الإجبارية بعد تقليصها لهذا العدد إلى مستوى ستة فقط.

والإجراء الذي اعتمدته المؤسسة أنيكاب في عملها في هذا الميدان يقع في سبع صفحات. الصفحة الأولى منه مقسمة إلى أربعة أقسام متميزة هي:

- الرأس: وهو عبارة عن جدول مستطيل به عدد من الخانات مخصصة لإدراج جملة من المعلومات التي تخص: اسم المؤسسة، عنوان الإجراء، مرجعه، دليله، تاريخ بدء العمل به، ورقم الصفحة ضمن مجموعة الصفحات المكونة له.

- الصدر: يأتي تحت القسم الأول مباشرة. ويحتوي على فهرس مبين للعناصر الأساسية التي يتكون منها الإجراء.

-الوسط: في وسط هذه الصفحة يوجد جدول معد خصيصا لتسجيل كل التعديلات التي تدخل على الإجراء. وهو مكوّن من خمسة أعمدة يبيّن كل واحد منها على التوالي: دليل الإجراء المعدل، تاريخ بدء العمل به، الصفحة التي أدخل عليها التعديل، موضوع التعديل وأخيرا إمضاء المسؤول المعتمد.

-الأسفل: في أسفل الصفحة نجد أيضا جدولا مستطيلا يبين أسماء ووظائف كل من: المحرر، المحقق، والمعتمد.

هذا الشكل الذي تتميز به الصفحة الأولى في "إجراء تحضير وتسيير الإجراءات" يتم العمل به في الحقيقة في كل الإجراءات. حيث يطلق على هذه الصفحة اسم الصفحة الحافظة Page de garde. وهي مصاغة وفقا لقواعد يحددها هذا الإجراء نفسه. أما في الصفحات التي تلي الصفحة الأولى فيتم الإبقاء فقط على الجدول الذي على الرأس.

ويعرض الإجراء من خلال تناول عناصره الأساسية المبّينة في الفهرس والمتمثلة في: الموضوع، ميدان التطبيق، المصطلحات، الوثائق المرجعية، المسؤوليات والترتيبات.

- الموضوع

موضوع الإجراء المعتمد في تحضير وتسيير الإجراءات المستخدمة في نظام تسيير الجودة بالمؤسسة يتمثل باختصار في تحديد المسؤوليات والقواعد والكيفيات التي يتم من خلالها هذا العمل نفسه.

- ميدان التطبيق

يطبق هذا الإجراء في كل ما يخص أنشطة المؤسسة أنيكاب ذات العلاقة بالموضوع.

- المصطلحات

على مستوى هذا العنصر تدرج بعض المصطلحات التي تستدعي تحديدا في مفاهيمها حتى يتم رفع كل غموض متوقع بشأنها.

- الوثائق المرجعية

الوثائق المرجعية هي تلك التي يستند إليها الإجراء في صياغته وتحريره. وتتمثل في حالة الإجراء الذي أخذناها كمثال في: المواصفتين إيزو المعمول بهما ودليل الجودة.

- المسؤوليات

من خلال هذا العنصر يوضح الإجراء بمن تناط المسؤوليات المرتبطة بتحريره والتحقق منه وكذلك اعتماده. والإجراء الذي اخترناه يحمّل مسؤولية التحرير والتحقق للمكلّف بالجودة ومسؤولية الاعتماد للرئيس المدير العام.

- الترتيبات

الترتيبات هي جملة ما يضعه الإجراء فيما يتعلق بتحديد كيفيات القيام بالعمل الذي يشكل موضوعه. وبهذا الخصوص فإن الإجراء المتعلق بتحضير الإجراءات وتسييرها يتناول في الترتيبات التي يضعها سبع مسائل هي:

* هيكل الإجراء

فكل إجراء يجب أن يكون مشتملا على جملة من العناصر تتلخص كما ذكرنا من قبل في: الموضوع، الميدان، المصطلحات، المراجع، المسؤوليات والترتيبات.

* التعريف

المقصود به التعريف بالإجراء. وينص الإجراء المتعلق بتحضير وتسيير الإجراءات أن هذا التعريف يتم من خلال الصفحة الأولى المسماة "الصفحة الحافظة ". فهذه الأخيرة يجب أن تشمل على جملة من المعلومات كنا قد ذكرناها في وصفنا للصفحة الأولى من هذا الإجراء نفسه.

* التحرير

ينص الإجراء بهذا الشأن أن تحرير أي إجراء يكون من مسؤولية المصالح التي تقوم بتطبيقه. وفي حالة وجود مراحل ومحطات من التنفيذ تشمل مصالح متعددة، فإنه يتم إنشاء فريق مشترك، بتنسيق من المكلف بالجودة، لكي يقوم بتحرير الإجراء.

* التحقق

يتم التحقق من صحة وسلامة تحرير أي إجراء (بنص الإجراء المسير للإجراءات) عبر فحص تقني للوثيقة المحررة. وهو من مسؤولية الأشخاص المكلّفين مباشرة بتطبيق ما جاء فيه، للتأكد من تلاؤم

محتويات النصوص مع مقتضيات التطبيق. وفي هذا الإطار يبيّن الإجراء كل الترتيبات اللازمة للقيام بهذه الخطوة.

* الاعتماد

الاعتماد هو التعبير عن قبول العمل بالإجراء من طرف المسؤول المشرف على عملية التسيير بالمصلحة أو المديرية أو المؤسسة حسب أهمية الإجراء. وتتم هذه الخطوة بعد فحص كل الجوانب التي ينص عليها الإجراء.

* النشر

إذ بعد اعتماد الإجراء يشرع مباشرة في توزيع نسخ منه من طرف المكلّف بالجودة على كل الأشخاص المعنيين به. ويكون من مسؤولية كل مشرف على مصلحة إطلاع المعنيين في مصلحته على الإجراء الذي يحصل عليه. كما يكلف باستبعاد كل نسخة تمّ تجاوزها حتى لا تستخدم لاحقا عن طريق الخطأ.

* التعديل

فإذا اتضح لدى كل قائم بتطبيق الإجراء أنه من المفيد إدخال تعديلات معينة على نصوصه يكون بوسعه التقدم لمحرر الإجراء باقتراح بهذا المعنى من خلال وثيقة تسمى "اقتراح تطوير".

وتتم عملية التعديل وفق نفس الخطوات التي مرت بها عملية التحرير الأولية. وبعد التعديل يتغير الدليل الذي يشير إلى الطبعة السارية المفعول ويتم اعتماد الإجراء المعدل وتوزيعه وكذلك استبعاد الطبعة المتجاوزة.

ب- الإجراء المتعلق بالتدقيقات الشاملة

هذا الإجراء هو أيضا من الإجراءات الإجبارية بحسب نص المواصفة إيزو. وقد كان يجري العمل به في المواصفة الأولى واستمر بعد المرور إلى العمل بالواصفة الثانية.

يقع هذا الإجراء في تسع صفحات. وهو من الناحية الشكلية مشابه للإجراء الأول. أما محتويات عناصره فهي باختصاركما يلي:

- الموضوع

موضوع هذا الإجراء هو وصف لعملية التدقيق الشامل الداخلية للمؤسسة، إبتداءا من مرحلة التخطيط وإلى غاية متابعة الأعمال التصحيحية والوقائية وذلك بهدف:

*التحقق من أن سياسة الجودة المصاغة من طرف المديرية مفهومة ومقبولة ومطبقة،

*التحقق من أن كل الأنشطة المرتبطة بالجودة مطابقة للترتيبات الموضوعة سلفا،

* تقييم نظام الجودة المقام والمساهمة في تحسينه،

* التحقق من أن كل الترتيبات الموضوعة لضمان (أو تسيير) الجودة بالمؤسسة مطابقة لمقتضيات المواصفة الدولية إيزو.

- ميدان التطبيق

ميدان تطبيق هذا الإجراء يخص كل التدقيقات الشاملة الداخلية التي يتم القيام بها في كل الأنشطة ذات الأثر على الجودة.

- المصطلحات

تم على مستوى هذا العنصر تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي استخدمت في هذا الإجراء.

- الوثائق المرجعية

حددت هذه الوثائق هنا في مواصفتي الإيزو المعتمدتين وفي دليل الجودة وكذلك في إجراءات ووثائق المؤسسة.

- المسؤوليات

حدد الإجراء مسؤوليات الأطراف المتدخّلة في عملية التدقيق الداخلية كما يلي:

* الرئيس المدير العام: اتخاذ القرار بقبول مخطط التدقيقات واعتماد الإجراء.

* مسؤول الجودة: تحضير ومتابعة مخطط التدقيقات، بدء ومتابعة واختتام عمليات التدقيق وكذلك تحرير وتطبيق هذا الإجراء.

* فريق الجودة: مراجعة مخطط التدقيقات واعتماده وكذلك اعتماد الأعمال التصحيحية والوقائية المقترحة إثر عملية التدقيق.

* المسؤول على عملية التدقيق: تحضير برنامج التدقيق، إعداد التقرير الخاص بالتدقيق وكذلك متابعة الأعمال المقررة بعد التدقيق حتى انهائها.

* مسؤول المصلحة المقيّمة: تحضير وتنفيذ مخطط العمل الخاص بإزالة عدم المطابقات المكتشفة.

* المقيّم: وجوب الإلتزام بالموضوعية والمحافظة على سرّية المعلومات والوثائق التي تستخدم في التدقيق.

* كل المصالح (أو الأقسام أو المديريات): وجوب الامتثال لمقتضيات هذا الإجراء عند كل تدقيق داخلي.

- الترتيبات

*مخطط التدقيقات الداخلية:

**التدقيقات المنتظمة:

وهي تدقيقات مخطط لها سلفا. ويبّين الإجراء في ترتيباته بالإضافة إلى المسؤول عن تخطيط التدقيق محتواه ودوريته وكذلك مراجعته.

** التدقيقات الخاصة:

وهي تدقيقات ظرفية غير مخطط لها يتم اتخاذ قرار القيام بها من طرف المدير العام نتيجة لظروف خاصة تستدعي ذلك.

* اعتماد التدقيق:

حيث تبيّن الترتيبات كيفيات اعتماد التدقيق والجهة المعنية بذلك والخطوات التي تمر بها عملية الاعتماد.

* نشر مخطط التدقيق:

حيث تحدد ترتيبات الإجراء كل الأشخاص المعنيين بالإطلاع على هذا المخطط وتؤكد على ضرورة إبلاغهم به.

* الشروع في التدقيقات:

حيث يحدد الإجراء، من خلال هذه الفقرة، المدد الزمنية التي يجب على مسؤول الجودة مراعاتها في تكليفه لمختلف المصالح والمدققين، وأوقات بدء العمل وكذلك وثائق التسجيل المختلفة التي يجب استخدامها والأشخاص المعنيين باستلام الوثائق.

* برمجة عملية التدقيق:

في هذه الفقرة يوضح الإجراء الاتصالات الضرورية بين المدققين والمصالح التي يراد تدقيق عملها والاجتماعات التحضيرية والمواضيع التي يتم تناولها والوثائق التي يجب استخدامها.

* تحضير عملية التدقيق التي تم الأمر ببدء تنفيذها.

هذه المرحلة من اختصاص المدققين لأنها تخص العملية نفسها. ويبين الإجراء بهذا الخصوص المسؤوليات المرتبطة بالمرحلة والمدد الزمنية اللازمة للتحضير وكذلك الوثائق المستخدمة.

* تحقيق التدقيق:

وذلك بعقد اجتماع ابتدائي والقيام بالفحص من خلال مساءلة الأشخاص الذين يجري تدقيق عملهم والتحقق من أن العمل يتم وفقا لمقتضيات المواصفة المرتبطة بالمصلحة. ليقوم بعد ذلك رئيس المدققين

بإجراء حوصلة للأعمال بغرض عقد اجتماع ختامي تناقش فيه النقائص المكتشفة ويبحث فيه عن الحلول المناسبة للحفاظ على مطابقة النظام ودعم فعاليته.

* تقرير التدقيق:

ترفع نتائج عمل التدقيق إلى مسؤول الجودة في تقرير يحرره المسؤول عن التدقيق خلال مدة محددة بعد انتهاء العملية، مع مراعاة تقديمه في نموذج وثيقة معينة وبمحتويات محددة.

وبعد قبوله من طرف مسؤول الجودة يقرر هذا الأخير توزيع التقرير على الأشخاص والمصالح المعنية به بأعداد نسخ محددة وفي مدد زمنية أيضا محددة.

* متابعة التدقيق :

تتمثل متابعة التدقيق في العمل على إزالة كل عدم المطابقات أو الانحرافات والنقائص التي تم الوقوف عليها خلال عملية التدقيق. وذلك من خلال إعداد مخطط عمل تحدد فيه المسؤوليات والوثائق المستخدمة وكذلك المدد الزمنية الضرورية في التنفيذ.

وبعد التأكد من إدخال كل التصحيحات التي خطط لها، تختتم عملية التدقيق من طرف المكلّف بالجودة. ويتم إطلاع كل أعضاء فريق الجودة بعد ذلك، في اجتماعاته العادية أو تلك المخصصة لمراجعة المديرية، بكل النتائج.

4- باقي وثائق نظام الجودة.

الوثائق المقصودة هنا هي تلك التي تستخدم على المستوى العملياتي Opérationnel أو التنفيذي. وقد كان من مسؤولية فريق الجودة أن يشرف على إعادة صياغة الوثائق المستخدمة على هذا المستوى حتى تنسجم مع متطلبات النظام الجديد.

هذه الوثائق يجب بشأنها أن تخضع في صياغتها على غرار الإجراءات إلى جملة من الشروط من أجل تسهيل تسييرها وضمان تحيين العمل بها وتحييد طبعاتها التي لم تعد معتمدة.

ومن أمثلة هذه الوثائق المستخدمة على هذا المستوى الأدنى من النظام في المؤسسة نجد:

- بطاقات المنصب أو الوظيفة Fiches de poste ou de fonction

وهي عبارة عن وثائق تستخدم لتحديد مهام كل شخص يقوم بشغل منصب معين. كما تحدد أيضا الكفاءات اللازمة لذلك. وهي تستخدم كأداة لضمان عدم إسناد أعمال تتطلب مستويات ما من التكوين والتجربة إلى أشخاص قد لا يكونون متوفرين على القدر الكافي من ذلك، فيخلّون بالشروط الواجب تلبيتها لتحقيق المنتوج بالجودة المطلوبة.

- كيفيات عمل Modes opératoires

وهي عبارة عن وثائق تلصق نسخ منها بالآلات حتى يتم الرجوع إليها إذا اقتضت الضرورة استبيان كيفيات محددة للعمل عليها، خصوصا إذا ما كان العامل جديدا في استلامه للمنصب.

- توصيفات تصنيع Descriptions de fabrication

وهي وثائق تستخدم بالمؤسسة على مستوى العملية الإنتاجية لبيان كيفيات القيام بتصنيع منتوج معين، أي كابل من نوع محدد. حيث توضع هذه الوثائق على الآلات، ويتم من خلالها التعريف بالمؤشرات الدالة على سير الآلة من سرعة، وحرارة وضغط ومستوى سماكة الكابل وسماكة كل الطبقات Couches التي توضع عليه لعزله وتغليفه وكذلك الأطوال التي يتم إنتاجها. وهذه كلها في الحقيقة جوانب خاضعة لمعايير دولية صادرة عن اللجنة الدولية للإلكتروتيكنيك .C.E.I أو لمعايير ألمانية أكثر صرامة تعرف بمعاييرVDE .

- بطاقة بناء Fiche de construction

وهي وثيقة تستخدم في التعريف بالتكوين المفصل للكيلومتر الواحد من كل نوع من أنواع الكوابل من مختلف المكونات مقدرة بالكتلة. وهي أيضا تستند إلى مواصفة دولية صادرة عن الـ .C.E.I .

- بطاقة مواد أولية Fiche matières premières

وهي تستخدم في بيان الحاجة من مختلف المكوّنات المستعملة في إنتاج كيلومتر واحد من كابل ما مقدرة بالكتلة. وتستند هذه الوثيقة أيضا إلى مواصفة دولية صادرة عن الـ .C.E.I.

- بطاقات تستخدم في تسجيل عدم المطابقات والأعمال التصحيحية وكذلك الأعمال الوقائية [Fiches de Non-conformité, d’Actions correctives et d’Actions préventives.

وهي تستخدم في مختلف الهياكل التي تجري بها أعمال مرتبطة بالجودة حيث يتم بواسطتها الإعلان عن عدم المطابقات التي تكتشف، أو الأعمال التصحيحية أو الوقائية التي تتقرر.

وقائمة هذه الوثائق المرتبطة بالمسائل التنفيذية طويلة جدا في الحقيقة. ولا يليق بأي حال سردها هنا. نشير فقط إلى أن هذه الوثائق يجب أن تكون موزعة على كل الهياكل والأشخاص الذين هم بحاجة إلى استخدامها، كما يتطلب ذلك النظام المقام بالمؤسسة. ويكون من مسؤولية المكلّف بنظام تسيير الجودة وضعها حيث تكون الحاجة إليها. حيث تجمع على مستوى هذا الأخير كل الوثائق الأصلية المستخدمة في نظام تسيير الجودة، بوضعها في مرتبات خاصة Classeurs، تنظم وفقا لفصول المواصفة. فنجد في البداية الوثائق الحاملة لتعهد المديرية والتزامها بالوفاء بكل شروط إقامة نظام الجودة ثم الوثيقة المبيّنة

لسياستها في هذا المجال، لتأتي بعدها كل العمليات المميّزة والمحدّدة في نشاط المؤسسة ثم الإجراءات الإجبارية وكذلك الاختيارية ثم تأتي في الأخير بقية الوثائق المستخدمة في التسجيلات المختلفة وكذلك المخططات وما إليها.

ولتسهيل إطلاع الأطراف الخارجية وكذلك الداخلية على نظام الجودة المقام تمت صياغة وتحرير "دليل الجودة " Manuel Qualité ، الذي قدّم في تسعين صفحة تشغل العمليات وحدها فيه حوالي خمس وعشرين.

من جهة أخرى نشير أيضا أن هناك وثائق أخرى تبقى تستخدم بالمؤسسة وهي غير مدرجة ضمن نظام الجودة، مثل وثائق المحاسبة والمالية والمراسلات المختلفة وما إليها.

المبحث الثاني:

تطبيق نظام تسيير الجودة بالمؤسسة انيكاب.

تطبيق نظام تسيير الجودة ISO بالمؤسسة أنيكاب لم يبدأ دفعة واحدة، لأن المشرفين على إقامته كانوا يفضلون البدء بإطلاق استخدام أي وثيقة أو نموذج Formulaire جديد أصبح جاهزا أو إحلاله محل ما كان يستخدم من قبل متى ما نفد مخزونه. فالتغيير كان تدريجيا، وقد وفّر للقائمين عليه ايجابيات من أهمها عدم إرباك العمل الجاري بالمؤسسة والاستفادة من تجربة إطلاق عدد محدود من الوثائق والنماذج، حتى تقال الأخطاء التي يمكن أن ترتكب في الصياغة أو النشر أو الملء والاستخدام.

واستمر هذا التحول التدريجي حتى صارت بعد فترة من الزمن كل الوثائق التي أعدت لتجسيد نظام الجودة الجديد تستخدم بصفة مستمرة وبشكل طبيعي. وانصب اهتمام فريق الجودة حينها على محاولة معرفة مدى استيعاب مستخدمي هذه الوثائق لمبادئ النظام الجديد والتصرف وفقها.

ثم بعد ذلك تمّ الانتقال إلى إجراء التدقيقات الشاملة الضرورية للتأكد من مطابقة النظام لمقتضيات المواصفة التي اختيرت في البداية (إيزو 9002\1994). فكان أن أجريت تدقيقات شاملة بيضاء أعقبتها فيما بعد تدقيقات شاملة رسمية قامت بها المنظمة المعتمدة دوليا لمنح شهادة المطابقة.

أولا: التدقيقات الشاملة البيضاء Audits à blanc

فتحت توجيهات خبراء الجودة التابعين للمكتب المرافق، قام أعضاء فريق الجودة ببرمجة تدقيق شامل أبيض أول ثم بعده تدقيق شامل أبيض ثان، تم من خلالهما استعراض عمل مختلف الهياكل من

طرف الإطارات التي كوّنت لأداء مهمة التدقيق الداخلي بالمؤسسة. وقد جرى هذان التدقيقان وفق مقتضيات الإجراء الإجباري Procédure obligatoire الذي وضع في إطار نظام الجودة الجديد لقيادة العمل في هذا الميدان، وأسفرا على اكتشاف جملة من عدم المطابقات وإبداء عدد من الملاحظات خصت بشكل أساسي ميادين صياغة الوثائق وتحديد الأهداف وكذلك الترتيبات المتعلقة بالأعمال الوقائية والتصحيحية.

وعلى ضوء نتائج التدقيقين المذكورين، ووفقا لتوجيهات الخبراء الأجانب، قام فريق الجودة ببرمجة الأعمال التصحيحية اللازمة التي كان لابد من إدخالها على الوثائق وعلى الترتيبات التي كانت صياغتها غير مقبولة.

ثانيا: تدقيقات الإشهاد Audits de certification

بعد اطمئنان المديرية العامة للمؤسسة وباقي أعضاء فريق الجودة لسلامة صياغة وسير النظام المقام، بالنظر لما أسفرت عنه نتائج التدقيقات الشاملة البيضاء التي تم القيام بها وكذلك إلى تقدير المكتب المرافق، تقرر المرور إلى طلب إشهاد منظمة دولية معتمدة على توافق نظام الجودة الذي وضع بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة الدولية إيزو 9002\1994 التي اتخذت كمرجع سنة 1998.

وبإرشاد من المكتب الفرنسي SERVIQUAL تقدمت المديرية العامة بطلب بهذا الشأن مرفق بالوثائق الضرورية للجمعية الفرنسية لضمان الجودة .A.F.A.Q ، المعروفة بين المؤسسات الوطنية المهتمة بمسألة الجودة والإشهاد. حيث، وبعد دراسة الملف والموافقة على القيام بعملية التدقيق ، عيّنت المنظمة الدولية مدققين اثنين معتمدين أوكلت لهما المهمة، وأبلغت المؤسسة بذلك.

وبعد هذه الخطوات الأولية بدأ الشروع في العملية حيث تلقت المديرية العامة من المدققين المعيّنين مراسلة حاملة لبرنامج التدخلات التي قرراها محددين تواريخها وأوقاتها والهياكل التي اختيرت للاطلاع على وثائقها وسير العمل بها.

فبالرغم من أهمية ورسمية هذا التدقيق، إلا أنه لم يكن ليمسح كل الأنشطة بالمؤسسة، لما يستدعي كل ذلك من إمكانيات مكلفة.

وعلى إثر هذا التدقيق الأول والنتائج التي توصل إليها المدققان رفع تقرير بهذا الخصوص للجمعية الفرنسية لضمان الجودة في الأشهر الأخيرة من سنة 2000. بعد ذلك، واستنادا إلى ما بلغها من خلال التقرير المذكور، قررت المنظمة الدولية منح شهادتها على مطابقة نظام الجودة المقام بالمؤسسة انيكاب لمقتضيات المواصفة إيزو 9002\1994.

وقد كان من المفروض أن يتركز اهتمام المؤسسة بعد هذه الشهادة على المحافظة على استمرار مطابقة

نظام جودتها للمواصفة المذكورة. غير أن صدور طبعة جديدة من مواصفات الجودة إيزو، كما مر معنا من قبل، جعل المؤسسة تعاود الشروع في تغيير النظام المقام لتعمل على جعله متوافقا مع المستجدات التي ظهرت في هذا الميدان. فقررت الانتهاء من عملية تعديل النظام قبل موعد تدقيق التمديد للشهادة الأولى، ثم أبلغت المنظمة الدولية بأنها تطلب إشهادا وفقا للمواصفة الجديدة إيزو 9001\2000.

وقد جرى التدقيق الثاني بنفس الطريقة التي تم بها التدقيق الأول. حيث عيّنت الجمعية الفرنسية لضمان الجودة .A.F.A.Q مقيميّن اثنين للقيام بالمهمة. واتصل هذان الأخيران بالمؤسسة مبلغين إيّاها تكليفها من المنظمة الدولية وبرنامج وميادين تدخلاتهما.

ثم بعد التدقيق الثاني الذي أفضى للحصول على الشهادة إيزو وفقا للمواصفة 9001\2000 ، تم القيام بتدقيق آخر يهدف إلى تمديد شهادة المنظمة الدولية، حيث جرى هذا الأخير نهاية سنة 2004، أي بعد سنة من إجراء آخر تدقيق.

وقد استمرت الشهادة بحوزة المؤسسة حتى الوقت الراهن. وتم استغلال ذلك من خلال الإشهار في الجرائد وإعلام المتعاملين مع المؤسسة بشكل مباشر وعبر الوثائق المختلفة التي تستخدم في المراسلات أو عمليات البيع كالفواتير وصكوك التوريد أو عمليات الشراء كطلبات الشراء وما إليها.

لكن الاستعدادات بدأت منذ بداية شهر سبتمبر 2006 من أجل التحضير لتدقيق تمديد آخر تمت برمجته ليجري في شهر نوفمبر الموالي. ويبدو المسؤولون بالمؤسسة في هذا الظرف واثقين تماما من استمرار شهادة المنظمة الدولية لهم.

نشير هنا إلى أن كل هذه التدقيقات التي جرت أكّدت على مطابقة نظام الجودة المقام بالمؤسسة أنيكاب لمقتضيات مواصفة الجودة إيزو. وهو ما يعني أن هذا الأخير يسير بشكل عادي، وأنه من المفترض أن تكون المؤسسة قد بدأت تجني ثمار التغييرات التنظيمية التي قامت بها في هذا الإطار.

المبحث الثالث:

آثار تطبيق نظام تسيير الجودة على سير العمل بالمؤسسة.

تطبيق نظام تسيير الجودة إيزو بالمؤسسة أنيكاب يكاد يشمل كل ميادين العمل بها. والوقوف على آثار هذا التطبيق في الميادين كلها يكون متعذرا بسبب محدودية الإمكانيات المتوفرة لدينا. ولذلك فإننا نقصر اهتمامنا هنا فقط على تناول الجوانب المرتبطة بشكل عام بالإنتاج، بالصيانة، بالتموين، بتسيير المستخدمين، بالتجارة والتسويق وبالمالية والمحاسبة.

I- الإنتاج

على غرار كل هياكل المؤسسة أنيكاب المقامة بعد استقلال هذه الأخيرة عن المؤسسة الأم، فإن هياكلها المخصصة للإنتاج لم تشهد أي تغيير بمناسبة تطبيق نظام تسيير الجودة إيزو.

لكن بالمقابل نجد أن تنظيم سير العمل بهذه الهياكل، وكذلك فيما بينها، قد عرف إعادة صياغة لكل الوثائق المستخدمة، من إجراءات وتعليمات وطرق استخدام Modes d'emploi ومخططات تقنية ونماذج وثائق مخصصة للتسجيلات وما إليها. وقد انحصرت الصياغة الجديدة بالتحديد في إعطاء الوثائق المستخدمة والمتعلقة بالجودة شكلا خاصا يستجيب للشروط المفروضة من خلال المواصفة. أما من ناحية المحتوى فإن التغيرات التي أدخلت على النصوص القديمة (التعليمات التنظيمية) التي تركتها الشركة الألمانية كانت عبارة عن تحيين لهذه الأخيرة، وتحديد لكيفيات تسييرها ضمن نظام الوثائق الجديدة.

ومن هذه الوثائق التي تم تحيينها لتستخدم في الإنتاج نذكر على سبيل المثال:

1. الإجراءات المتعلقة بتحويل Transfert المنتوجات نصف المصنعة بين الورشات،
2. الإجراء المتعلق بتحويل transfert الفضلات والمهملات،
3. الإجراء المتعلق بمعالجة الفضلات،
4. دليل تحضير وتسيير توصيفات التصنيع Descriptions de fabrication،
5. دليل تحضير وتسيير بطاقات المواد الأولية،
6. دليل تحضير، تسيير واستعمال الوثيقة المتعلقة بطريقة تحضير خلطات الـ .P.V.C،
7. دليل الاختبار Essai والمراقبة Contrôle خلال مراحل التصنيع.

وإلى جانب الوثائق المذكورة نجد أيضا في ميدان الإنتاج ما يعرف "بالعمليات" Les processus. وهي تعتمد كما ذكرنا من قبل بهدف التحكم في التسيير بصفة منهجية وموثقة.

والعمليات التي حدّدت على هذا المستوى تم تمييزها على أساس المنتوجات وهي وإن كانت تجري كلها في إطار اختصاص دائرة الإنتاج فإنها متجاوزة لحدود المصالح، حيث تكون بدايتها بمصلحة ونهايتها بمصلحة أخرى. غير أنها لا تشكل مستوى سلميا بذاته في هيكل دائرة الإنتاج، وصلاحيات قادتها وظيفة بحتة. ولذلك فإن أثرها المباشر على المستوى العملياتي Opérationnel يكاد لا يكون له أي ظهور ولا يشعر بوجوده القائمون على الإنتاج بشكل مباشر. وإنما تأثيرها يكون من خلال القرارات التي يتخذها رئيس دائرة الإنتاج نفسه بناءا على ما يقدمه له قادتها من معلومات ونصائح.

ومن الايجابيات التي سجلت من خلال تطبيق نظام تسيير الجودة إيزو على مستوى الإنتاج بالمؤسسة أنيكاب يحدد القائمون على هذا النشاط في ما يلي:

1. توضيح أفضل لصلاحيات ومسؤوليات الأشخاص عما كان عليه الوضع من قبل. الشيء الذي نتج عنه تقليل من الخلافات على تقسيم الأعمال وعدم ترك بعضها لا يقوم به أحد.
   إلا أن هذه النقطة ليست ميزة مرتبطة بالنظام الجديد في حد ذاته وإنما برزت أهميتها لأن التنظيم السابق ترك ولم يعد يجري العمل به، بعدما تعوّد عليه المشرفون على الإنتاج، ولم يقوموا بتحيينه وتحسينه. وقد أشرنا في بداية هذا القسم إلى أن حجم المؤسسة (التي كانت وحدة في البداية) يستدعي اللجوء إلى الصياغة المكتوبة للنظام وتحديد كيفيات وقواعد العمل. وهو ما قامت به الشركة الأجنبية قبل تسليمها للمركب. كما وضعت زيادة على ذلك آليات مناسبة لتحسين النظام. إلا أن استقرار التكرار والرّتابة بعد ذلك حاد بالنظام باتجاه الطرق غير الرّسمية L'organisation informelle فبدأت الخلافات حول الصلاحيات والمسؤوليات.
2. سهولة تحقيق تنوّع كفاءات العاملين Polyvalence بوجود الوثائق الضرورية المستخدمة في التعريف بكيفيات القيام بمختلف الأعمال، خصوصا بعد رفع المستوى التعليمي المطلوب في التشغيل. وقد كان من نتائج هذا التطور أن تقلّصت مدة تكوين قادة الآلات كما ذكرنا من قبل من 18 شهرا إلى شهر واحد فقط.
   وبتحقيق تنوّع كفاءات العاملين بها اكتسبت دائرة الإنتاج مرونة كبيرة في استخدامهم وقلّصت كثيرا من أوقات عدم شغلهم.

3. توفير معالم محددة تهدف للحد من التكاليف المرتبطة بارتفاع نسبة الفضلات في الإنتاج. حيث وضع لكل عملية إنتاجية Processus هدف تمثّل في تخفيض نسبة هذه الفضلات من أجل بلوغ المستويات التي تفرضها التكنولوجيا نفسها. فقبل وضع نظام الجودة إيزو كانت فضلات الإنتاج تحسب كمياتها بصورة عادية. غير أن المعلومات التي تتراكم بشأنها لا تعرف أي استغلال. وقد يبلغ معدّل هذه الفضلات مستويات كبيرة تصل أو تتجاوز 6 % ولكن ذلك لم يكن يثير أي رد فعل باتجاه وضع ترتيبات دائمة للحد منها. بالرغم من أن ذلك كان يتسبب في تحميل المؤسسة تكاليف كبيرة. فمعدل 6 % يعني أن 4,5 % من الفضلات الناجمة عن العملية الإنتاجية كان من الممكن عدم هدرها (1,5 % نسبة الفضلات التكنولوجية) وهي نسبة تقابلها كمية كبيرة من المواد الأولية المستخدمة بالإضافة إلى تكاليف تصنيعها تصل إلى 900 طن إذا كان حجم الإنتاج 20.000 طن (الطاقة الإنتاجية للمركب حددت بـ 40.000 طن).

هذه المسألة بدأ يجري تداركها منذ وضع نظام الجودة إيزو. وقد عرف معدل الفضلات جرّاء هذا الاهتمام تطوّرا ايجابيا تمثل في بلوغه مستوى 3,5 % في الوقت الحالي.

4. تحسين ترك الأثر عبر كل مراحل العملية الإنتاجية من خلال تعريف المنتوج. حيث أن التنظيم السابق كان يعتمد على استخدام "بطاقة مرافقة" Fiche suiveuse (التي ترافق المنتوج خلال مراحل تصنيعه)، تملأ بمعلومات تخص: التاريخ، الوقت، المكان، العملية، الطلبية، المنتوج، العامل، الكمية. إلا أن هذه البطاقة لا تستمر في مرافقتها للمنتوج حتى خارج المؤسسة. ولذلك فالحاجة للوقوف على معلومات بخصوص ظروف تصنيع منتوج ما ظهر به عيب على مستوى الزّبون، لم يكن بالوسع تلبيتها، لأن المنتوج لم يكن معرّفا بشكل كاف يسمح بالعودة للربط بينه وبين أي مرحلة مر بها على مستوى الورشات أو المخازن. وفي هذا المجال نجد أن النظام الجديد أدخل تعريفا على المنتوج بترقيمه لدفعات الإنتاج المختلفة Lots وإلصاق "ورقة التعريف"Fiche d'identification بالمنتوج نفسه.

5. توفير كمّ كبير من المعلومات المتعلقة بسير العملية الإنتاجية، لم يكن يهتم به من قبل، بفعل عمليات التسجيل المختلفة التي فرضتها المواصفة. وهي معلومات لها فائدتها في الاستخدام كأدلة ملموسة بخصوص بعض الجوانب المتعلقة بعملية الإنتاج. كما لها أيضا فائدة في رصد آثار مختلف نقاط القوة والضعف بها. الشيء الذي يمكّن المسؤولين على المؤسسة من تعميق معرفتهم بها والعمل على تحسين مستوى تنافسيّتها.

6. كسر الروتين المتمثل في تكرار الأعمال المختلفة على الشكل الذي جرت العادة عليه بالشروع في تحقيق عملية التحسين المستمر من خلال إطلاق أعمال وقائية (احتياطية) وأعمال تصحيحية كلما توفرت المناسبة لذلك.
7. اعتماد طريقة منهجية منظمة في حل المشكلات المصادفة من خلال استدعاء الأشخاص الذين لهم علاقة بالمشكلة وبالقدرة على إيجاد الحلول المناسبة لها. فتحال المشكلة أثناء الاجتماع ويطلب بحسب الدّور من كل واحد تقديم اقتراح حل مناسب. ثم تجمع بعد ذلك الاقتراحات العملية لتقيم وترتب ويختار الحل النهائي من بينها.

إلا أن مسؤولي الإنتاج يعتبرون مع ذلك أن النتائج المتحصل عليها لم تكن بالمستوى الذي كانوا يرجونه. فقد كان للموقف المتردد للعاملين تجاه التّغييرات التي تبرمج أثر سلبي على مردودية النظام. فالتغيير لا يقبل بسهولة. وطرق العمل القديمة التي يغيب فيها الاسترشاد بالوثائق والقيام بالتسجيلات اللازمة بقيت إلى حد ما تلازم هؤلاء. كما أنهم لا يرحبون بالتغييرات المستمرة التي تقتضيها برمجة إزالة بعض "عدم المطابقات" non conformités، ولا يتم تحقيق مثل تلك البرامج إلا بعد جهود شرح وإقناع كبيرة. الشيء الذي يأخذ كثيرا من الوقت ويثني عن العزم لتحقيق تغييرات ايجابية.

أما على مستوى الإشراف فنجد أن هناك ترددا في التعامل مع كل "عدم المطابقات" المصادفة بالجدّية المفروضة. وهو أمر يقرّ به المشرفون أنفسهم، ويرجعونه إلى صعوبات التغيير التي يصادفونها. إلا أنه قد يكون من بين هؤلاء المشرفين أنفسهم من لا يفضل التغيير. ولقد حضرنا جانبا من التحضير لاستقبال مدققي المنظمة الدولية المانحة لشهادة المطابقة، فلاحظنا نقاشا حول ماهية "عدم المطابقات" التي يجب إدراجها وعددها، استعدادا للتدقيق. وهو أمر يتنافى مع طبيعة النظام المقام. "فعدم المطابقة" التي يجب تصحيحها يتعامل معها في وقتها ولا يكون فيها اختيار إلا من خلال اعتبار القيمة المضافة. وتصرف كهذا إن استمر طويلا ينتهي لا محالة بإفراغ النظام من ميزة الديناميكية التي ركبت فيه ودفعه باتجاه البيروقراطية الرتيبة المكرّرة لنفس الأعمال على مر الزمن.

وإن كنّا لا نستطيع تقدير كفاية عدد عدم المطابقات أو الأعمال الوقائية أو التصحيحية المسجلة خلال فترة ما (حيث أن ذلك يبقى متعلقا بنسبة عدد هذه الوقائع إلى العدد الإجمالي لها وبطبيعتها) فإن المواقف المعبّر عنها من طرف المسؤولين بخصوص صعوبات عمليات التغيير والتردد في اتخاذ القرار بشأنها تدل عن وجود اتجاه لتفضيل الوضع القائم.

أما على صعيد الإنتاج المحقق كميا منذ 1998 فإن الأرقام تشير إلى وجود تطور إيجابي مهم ساهم فيه في الحقيقة ازدياد حجم الكميات التي يطلبها الزبائن التقليديون للمؤسسة وكذلك نجاح المديرية العامة في التغلب على المشاكل التقنية التي كانت كثيرا ما تحد من السير العادي لخط إنتاج كوابل التوتر المتوسط.

تطور الكميات المنتجة سنويا بين سنتي 1998 و 2004

المنتـــوج	الـــســـنـــة	
	1998	2004
كوابل كهربائية	7.485 طن	17.556 طن
خليط P.V.C.	1.920 طن	4.204 طن
بكرات خشبية	13.416 وحدة	27.709 وحدة

دائرة الإنتاج

إلا أن الطاقة المستغلة بالمركب تظل مستوياتها متدنية بالرغم من التحسن الذي سجل في السنوات الأخيرة. حيث يتضح وبالقياس إلى المستوى النظري للطاقة الإنتاجية المقدرة بـ 40.000 طن أن نسبة استغلال هذه الأخيرة لم تبلغ سنة 2004 سوى إلى 44 % ، بعدما كانت سنة 1998 لا تتعدى مستوى 19 % .

وهذه الأرقام تدل على أن هناك عديدا من الأجهزة والآلات لم تعرف استخداما إلا في فترات محدودة. وهي بعد أكثر من 20 سنة من حيازتها صارت تعاني من التقادم التكنولوجي حيث دخلت عليها آلات أكثر مردودية. الشيء الذي يستدعي الإسراع في استغلالها قبل أن يصير وجودها في حد ذاته عبأ مكلفا للمؤسسة. ولا يكون ذلك إلا بالبحث عن أسواق جديدة لتصريف المنتوجات الإضافية.

II- الصيانة

تأثير نشاط الصيانة يكون عادة كبيرا جدا على جودة المنتوجات وعلى جاهزية إمكانيات المؤسسة للوفاء بالتزاماتها في الآجال المحددة. ولذلك نجد هذا الميدان متناولا باهتمام بالغ من طرف مواصفة الجودة ايزو. حيث تؤكد هذه الأخيرة على إلزامية الاهتمام بالصيانة الوقائية والعلاجية Préventive et curative.

في المؤسسة أنيكاب، وعلى غرار النشاطات الأخرى، كانت الصيانة منظمة من خلال "التعليمات التنظيمية" التي تركها المتعاون الأجنبي، بشقيها الوقائي والعلاجي. وقد تميز هذا النشاط عن البقية بالتزامه الأكبر بمقتضيات النظام، حيث أن المتعاونين الأجانب استمروا في الإشراف عليه إلى غاية منتصف التسعينات. لكن وبعد رحيل هؤلاء وبعدما استأنس التقنيون المحليون من أنفسهم القدرة على متطلبات مهامهم، بدءوا لا يبالون بالقواعد المنظّمة للنشاط. الشيء الذي جعل التنظيم الرسمي ينفصل تدريجيا عن العمل الجاري ميدانيا، حتى صار لا يصلح أن يكون أداة للتنسيق بين مختلف المتدخلين أو وسيلة ملائمة لتوجيه عمل المبتدئين.

ولما جاءت مرحلة إقامة نظام الجودة إيزو، اقتضى الأمر الرجوع إلى التقيد بقواعد النظام الرسمي، ولكن بعد إعادة صياغتها وفقا لمتطلبات المواصفة المعمول بها.

ومن أهم الوثائق التي وضعت لتسيير نشاط الصيانة بالمؤسسة نجد:

- طلب عمل أو أمر بعمل،
- إجراء متعلق بأعمال الصيانة الوقائية،
- إجراء متعلق بأعمال الصيانة العلاجية،
- دليل المراقبات التقنية التنظيمية Réglementaires التي تخص المسخنات Les chaudières

كما حددت أيضا عملية Processus خاصة بهذا النشاط، في إطار عمليات الدعم التي تم تمييزها. ووضع هدف مناسب جدا لهذه العملية تمثل في معدل أوقات توقف الآلات بسبب الأعطال التقنية. حيث أنه من المفروض أن يكون هذا المعدل منخفضا إذا ما كانت هناك صيانة وقائية جيدة.

وعلى الرغم من التحكم التقني الجيد الذي صار يتمتع به تقنيو المؤسسة في ميدان الصيانة (حيث أنهم صاروا يدخلون التعديلات العديدة على الآلات التي تم الحصول عليها عند الإنشاء لزيادة مردوديتها) فإن اعتماد النظام الجديد قد حسن فعلا خلال سنوات 2000 - 2005 معدل أوقات العطل المذكورة من 8,5 % إلى 3,5 %. وذلك بالرغم من زيادة وقت استخدام الآلات المختلفة، مع تزايد مستويات الإنتاج المحققة.

ولذلك يمكن القول أنه بالإضافة إلى السير الطبيعي لنظام الوثائق الجديد على مستوى الصيانة فإن سير العمل الميداني به أيضا يعتبر مرضيا وأنه يحسّن تدريجيا من أداء هياكل المؤسسة المكلفة بهذا الميدان.

III - التموين

لقد حضي ميدان التموين دائما بالاهتمام من طرف مسؤولي المؤسسة. فبعدما كانت تشرف عليه دائرة

في مرحلة الوحدة صار في الوقت الراهن تحت إشراف مديرية، كباقي ميادين النشاط الرئيسية. ومع تبني نظام الجودة إيزو تم التأكيد على أهمية دور الهياكل القائمة بالتموين بالمؤسسة وعلى ضرورة تنظيمها وفقا لمبادئ ومتطلبات خاصة حددتها المواصفة. حيث يستدعي الأمر التأكد من مطابقة المشتريات للخصائص والمواصفات المتفق بشأنها ومراقبة تطور مستوى خدمات الموردين.

في المؤسسة أنيكاب وضع لتنظيم هذا الجانب في إطار نظام الجودة الجديد إجراءات خاصة، كما صيغت نماذج وثائق ملائمة للتسجيلات الضرورية.

ومن الإجراءات التي يجري العمل بها في هذا الميدان نذكر:

- الإجراء المتعلق بالاستلام التقني للمواد الأولية،
- الإجراء المحدد لخطة أخذ العيّنات (عند القيام بمراقبة الوارد)،
- الإجراء المبيّن للتقنيات الإحصائية المعتمدة في عمليات المراقبة،
- الإجراء المبيّن لطريقة ترميز المواد الأولية والمستهلكات،...

زيادة على ذلك نجد أنه قد وضعت عملية Processus خاصة بالتموين لتأكيد التحكم في تسيير كل ما يرتبط بهذا الميدان.

نشير هنا إلى أنه وعلى غرار باقي ميادين النشاط المختلفة في المؤسسة، فإن جانب التموين كان أيضا منظّما بطريقة رسمية ومكتوبة ورثت عن الشركة الألمانية التي أقامت المركب. لكن هذا النظام لم يعرف أي تحسين أو تطوير بعد رحيل الألمان

وبمناسبة وضع النظام الجديد أعيدت صياغة "التعليمات التنظيمية" التي ورثت وفق المبادئ والمتطلبات الجديدة.

والنظام الجديد يبدو مرضيا فيما يتعلق بسيره، خصوصا في جانبه الوثائقي، لأنه كان محل تقييم خارجي لثلاث مرات متوالية، انتهت كلها بالقبول. أما من الناحية العملية الميدانية فإنه تميّز بعدم تأثيره الكبير على مجريات الأمور خلال مراحل العملية كلها: الشراء، الاستلام، والتخزين. ويرجع ذلك بالتحديد إلى طبيعة المشتريات الأكثر أهمية بالمؤسسة.

فأهم هذه المشتريات كمـ وقيمةً تتمثل كما ذكرنا من قبل في مادتي النحاس والألمنيوم وكذلك في حبيبات الـ.P.V.C وقطع الغيار.

ففيما يخص النحاس والألمنيوم نجد أن الأمر يتعلق بمواد ذات خصائص فيزيائية ثابتة ومعروفة، لا تتغير بتغير الموردين. ويكون أهم شيء يؤخذ في الاعتبار عند شراء تلك المواد هو مطابقتها للخصائص الفيزيائية المعروفة من جهة وعرضها بسعر مناسب من جهة أخرى. أما مسألة توثيق العلاقة بين المؤسسة والمورد فتتناقص أهميتها. ولذلك فإن عملية الشراء هذه تظل معتمدة على الإعلان عن

مناقصات يتم تلقي عروض الموردين عنها من بلدان مختلفة لتدرس على مستوى المؤسسة بمقارنتها مع بعضها البعض وإبراز العرض الأفضل من بينها، تقنيا وماليا. والقاعدة التي تحبذ مواصفة الايزو العمل بها بهذا الخصوص هي اختيار العرض الأفضل، أي المقيّم وفقا لمعايير متعددة تحدد أهميتها طبيعة الصناعة نفسها. غير أنه في حالة المؤسسة أنيكاب يبدو السعر عاملا أساسيا في كل عرض، بسبب طبيعة المواد المشتراة. ويكون نتيجة ذلك أن المؤسسة لا تحتفظ عادة بمورد واحد لهذه المواد لمدة طويلة.

هذا الصنف من الموردين يكون تقييمهم الذي تفرضه المواصفة شكليا. وعلى الرغم من ذلك تستمر هياكل التموين بالقيام به تطبيقا لمتطلبات المواصفة المعمول بها.

أما الصنف الثاني من المواد الأولية والذي يخص حبيبات الـ P.V.C ومواد الصباغة والزيوت ومادة الطباشير وما إليها، فإن عملية شرائها تعتمد أيضا على إعلان المناقصات، لكن الاختيار يعطي أهمية أكبر نسبيا للعوامل الأخرى غير السعر، من احترام آجال التسليم، وتقديم مواد بخصائص أكثر توافقا مع احتياجات المؤسسة، وسهولة في التعامل بمنح مهل كافية للتسديد.

وتقوم هياكل التموين بالتقييم الدوري لمورّدي المؤسسة من هذه المواد حيث يتقرر من خلال ذلك تصنيف لهؤلاء المورّدين تعتمد عليه المؤسسة في تعاملاتها المستقبلية معهم.

وأما فيما يخص المشتريات من قطع الغيار فإن المؤسسة مرتبطة في هذا المجال ومنذ السنوات الأولى لانطلاق عملية الإنتاج بالمركب، بمورّدي الآلات نفسها، الذين تم اختيارهم من طرف الشركة الألمانية التي قامت بالإنجاز. وعلى الرغم من متابعة مديرية المشتريات لتطور العلاقة مع هذا الصنف الثالث من المورّدين من خلال تقييمهم الدوري، إلا أن مجال اختيارات المؤسسة في هذا الميدان يبقى محدودا، خصوصا مع حرص هذه الأخيرة على الحصول على قطع غيار أصلية.

من جهة أخرى نجد أن تنظيم عمليات استلام المشتريات المختلفة وتخزينها لم تعرف أي تغيير من حيث الترتيبات الفعلية التي يجب القيام بها. فكيفيات الاستلام وطرق التحقق(تقنيات ومعايير قبول) من المطابقة للخصائص المفروضة وكذلك ترتيب المخزونات من خلال تمييز الأجنحة والرفوف بقيت هي نفسها. غير أنه وإلى جانب المخزونات العادية تم تمييز أماكن خاصة للاحتفاظ بالمشتريات التي تأكدت عدم مطابقتها حتى لا تستخدم خطأ، في انتظار اتخاذ قرار نهائي بشأنها، إما بإرجاعها للمورد أو بقبولها وفقا لشروط أخرى يتفق بشأنها مع هذا الأخير.

وعدا هذا لم تسجل في ميدان المشتريات وتسيير المخزونات سوى تغييرات شكلية على الوثائق المستخدمة حتى تستجيب للشروط التي تضعها مواصفة الجودة إيزو المعمول بها.

أما "هدف الجودة" الذي وضع لعملية Processus الشراء نفسها، فإنه في الحقيقة لا يعكس مع الزمن تطور مستوى الأداء. وذلك لكون عملية التخطيط نفسها غير متحكم فيها بشكل تام على مستوى المؤسسة. حيث أنها تبقى دائما مرتبطة بطلبات الزبون الرئيسي التي صارت في السنوات الأخيرة يشوبها التردد. ثم أن طبيعة الهدف نفسه تجعل اهتمام قائد العملية مركزا في تحقيق الأهداف الكمية من المشتريات أما تحسين كفاءة Efficience الأداء أو الدفع باتجاه البحث عن موردين آخرين لا يجيبون عن المناقصات المعلن عنها وبإمكانهم عرض أسعار أكثر تدنيا، فإنها لا تنتظر من النظام في حد ذاته بل تبقى من شأن الأشخاص القائمين على الإشراف.

IV- المستخدمين

التغييرات التي شهدها ميدان تسيير المستخدمين بالمؤسسة أنيكاب بمناسبة إقامة نظام تسيير الجودة إيزو تمثلت بشكل أساسي في إعادة صياغة طرق وكيفيات أداء مختلف الأعمال المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية. وذلك من خلال إعادة تحرير كل الوثائق التي كانت مستخدمة من قبل وفقا للشروط التي تحددها المواصفة المعمول بها، وكذلك تحرير وثائق أخرى إضافية اقتضتها مبادئ ومتطلبات النظام الجديد.

فيما يخص الإجراءات نجد أن ميدان تسيير شؤون المستخدمين زوّد على سبيل المثال بـ:

- إجراء لتسيير الكفاءات، يتم من خلاله تحديد كيفيات التعبير عن الاحتياجات في كل ميدان أو مصلحة وكذلك التخطيط السنوي للتشغيل والتكوين والتحويل،
- إجراء متعلق بالتسيير الإداري للمستخدمين،
- إجراء متعلق بحساب أجور المستخدمين،....

كما زوّد أيضا بمجموعة من نماذج الوثائق التي تستخدم في التسجيلات المختلفة الخاصة بمتابعة حضور المستخدمين وتسجيل أداءاتهم وتقييم مدى استيعابهم عقب برامج التكوين التي تسطر لفائدتهم.

أما "العمليات" Les processus فقد حدد منها عملية واحدة فقط ولكنها شاملة حيث صيغت بهدف "توفير الموارد البشرية".

وقد أكد مقيّمو المنظمة الدولية المانحة للشهادة بهذا الشأن على توافق نظام الوثائق الموضوع مع مبادئ ومقتضيات المواصفة.

وفي إطار استغلال المؤسسة للنظام الجديد نجد أن هذه الأخيرة قد بدأت بالفعل في تناول تسيير مواردها البشرية على أساس ضرورة توفير الكفاءات اللازمة لأداء كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي

لها تأثير على الجودة. فكان أن قامت مختلف الهياكل الموجودة، تحت توجيه من مديرية الموارد البشرية، بتحديد الكفاءات الضرورية الخاصة بكل منصب عمل، ثم بتقييم كفاءات القائمين على مختلف المناصب حتى تتمكن من الوقوف على النقائص الموجودة في هذا المجال وتعمل على تداركها من خلال وضع برامج تكوين ملائمة أو القيام بعمليات تشغيل مناسبة.

وقد وضعت في هذا الصدد ترتيبات محددة (من خلال الإجراءات التي تم تبنيها) لتسيير عملية التكوين بحيث يكون هناك تقييم أولي، على الساخن، يجري للمتلقي مباشرة بعد انتهاء برنامج تكوينه، يوجه على أساسه إلى منصب العمل المناسب، ثم بعد ذلك بمدة معينة، يجري له أيضا تقييم ثان. فإن اتضح أنه متوفر على الإمكانيات الكافية للبقاء في مكانه، تأكد تثبيته Confirmation ، وإلا أعيد توجيهه بما يناسب قدراته. والأمر لا يختلف كثيرا في عملية التشغيل. وهي أيضا تحددها ترتيبات رسمية واضحة (عملية فرعية وإجراءات). فبالإضافة إلى المراحل الاعتيادية للتشغيل من إعلان واستقبال طلبات وفرزها واستدعاء المترشحين واختبارهم واختيار الأنسب من بينهم ثم استقبالهم وتوجيههم وتولي إدماجهم، بعد كل هذا، يجرى لهم تقييم بعد فترة تجريبهم. فإن كان التقييم إيجابيا تم تثبيتهم، وإلا يعاد توجيههم أو تنهى علاقة العمل معهم. فالجديد الذي يكتسي أهمية بارزة في عملية التشغيل وفق الترتيبات الحالية هو ضرورة توافق إمكانيات المترشح مع الكفاءات التي يقتضيها المنصب. غير أن المؤسسة أنيكاب ألزمت نفسها بأكثر مما تطلب منها المواصفة إيزو في ميدان توفير الكفاءات اللازمة. حيث أن المواصفة تشترط فقط التقييم الذي يفضي إلى التثبيت. أما المؤسسة فتقوم كلّ سنة بإجراء تقييم يعتمد على تقديرات المشرفين المباشرين يشمل كل العاملين ذوي العلاقة بالجودة. ويتقرر كنتيجة لذلك إجراء التصحيحات اللازمة إما بالتكوين أو بإعادة التوجيه. ومثل هذه السياسة ربما لا تكون ذات فائدة كبيرة. فما دامت متطلبات المنصب لا تتغير فإن مستوى الكفاءات الذي قبل أول الأمر وتقرر على أساسه التثبيت بالمنصب يكون كافيا لأداء المهام المطلوبة خصوصا وأن الشخص المعني مرشح لمزيد من التمرين واكتساب التجربة والخبرة مع الوقت في منصبه. أما كثرة إعادة التقييم لما كان قد قيم مرارا، فربما تؤدي إلى فقدان عملية التقييم نفسها لمصداقيتها. هذا بالإضافة إلى تكاليف مجهودات التقييم السنوية، حيث أن عدد العاملين كبير، وكذلك تكاليف التكوين. ولذلك قد يكون الأمر أكثر فائدة لو وجهت مجهودات عمليات التكوين هذه في إطار برنامج لتأهيل المؤسسة.

من جهة أخرى نشير هنا إلى أن طريقة تعامل المشرف وتابعه مع الأهداف التصحيحية التي تبرمج في إطار العمل قد صارت بعد إقامة نظام الجودة رسمية وتعتمد على الكتابة. فكل تحسين يطلب تحقيقه من طرف العامل يتم الاتفاق بشأنه من حيث المستوى، الوسائل والوقت بين هذا الأخير ورئيسه. ويودع الاتفاق بمحضر يمضى ويحتفظ به ضمن التسجيلات المستخدمة الأخرى.

وهذه الطريقة تكون لها ايجابيات حقيقية حيث أنها تتوفر على عامل التشاور بين الرئيس والمرؤوس وتوضح بشكل جلي للأخير هدفه الذي يجب أن يسعى لتحقيقه كما تدفعه إلى البحث عن الأسباب التي ربما تكون وراء عدم استطاعته تحقيق ما طلب منه.

كما شهد ميدان تسيير المستخدمين أيضا بمناسبة إقامة نظام الجودة إيزو، إعادة صياغة وتحرير بطاقات المناصب Fiches de poste أو الوظيفة، وفقا لما تقتضيه المواصفة. حيث وفّر ذلك للمؤسسة فرصة إعادة النظر في المهام التي كانت حددت للعاملين بها من قبل في إطار القانون العام للعامل، فوسعت قائمة الأعمال التي ينتظر أداؤها من كل عامل بما يضمن عدم بقائه بدون شغل لأوقات ربما تطول منتظرا أن يؤمر بأداء عمل منصوص عليه في بطاقة منصبه.

ومن نتائج هذا التغيير أيضا أن مكن المؤسسة من جعل عدد كبير من عمالها "متعددي الكفاءات" Polyvalents بحثا عن المرونة والاقتصاد في استخدام الموارد البشرية. وقد ساعدت كثيرا صيغة التشغيل بالعقود محدودة المدة على تحقيق مثل هذه السياسة، حيث أن العمال الذين يهتمون لإطالة مدة بقائهم بالمؤسسة يبدون دائما أكثر استعدادا لقبول مختلف الأعمال، بخلاف أولائك الذين ما زالوا يستفيدون من امتياز العقد غير محدود المدة.

غير أن بعض المشرفين على هياكل تسيير المستخدمين يرون أن التنظيم الجديد قد عاد بالمؤسسة إلى فترة ساد فيها التنظيم الرسمي المكتوب، زيادة على اعتماد كتابات كثيرة تتمثل في القيام بالتسجيلات المختلفة، منها المحاضر التي تمضى بين المسؤول وتابعيه. الشيء الذي يجعل التوافق معه صعبا، خصوصا وأن عادات العمل والعادات الاجتماعية السائدة عموما لا تتلاءم مع التسجيلات المنظمة والمستمرة. ويضرب أحدهم مثالا عن ذلك باستخدامه غير المنتظم لأجندته الشخصية التي لا تلبث أن تتحول إلى كناش عادي بمجرد مرور الأسابيع الأولى من السنة.

ومثل هذه الطريقة في التعامل مع الكتابة تعطي فكرة عن الجو الذي تتناول فيه عدم المطابقات المصادفة أو الأعمال التصحيحية أو الوقائية المقررة. فمثل هذا الوضع لا يكون أبدا بالفعالية المطلوبة في القيام بالتحسين المستمر للنظام المقام وأدائه.

في الجوانب الأخرى المرتبطة بميدان تسيير شؤون المستخدمين نجد أن تنظيم العمل لم يتغير عما كان عليه من قبل، عدا في بعض أشكال الوثائق المستخدمة. فالتسيير الإداري لملفات المستخدمين بقي يسير وفقا للترتيبات التي كانت سارية المفعول قبل إقامة نظام الجودة ايزو، وكذلك متابعة حضور العمال وحساب أداءاتهم وأجورهم.

V- التجارة والتسويق

ميدان التجارة والتسويق هو الميدان الذي تميّز بقلة تطوره وضمور هياكله بالنسبة لكل ميادين النشاط الأخرى بالمؤسسة في الفترة التي كانت فيها هذه الأخيرة وحدة تابعة. وبالنظر إلى طبيعة إصلاحات استقلالية المؤسسات وإلى فلسفة مواصفة الجودة إيزو، فإن هذا الميدان كان مرشحا لأن يعرف تطورا كبيرا ينقله من مستواه المتدني الذي كان فيه إلى مستوى نشاط طلائعي يوفر للمؤسسة معرفة جيدة بالسوق الذي تنتج له ويوسع باستمرار آفاق الطلب على منتوجاتها. غير أن هذا وللأسف لم يحصل حتى الآن. وعدم الاهتمام الكافي بهذا الجانب لا يزيد من وضع المؤسسة إلا هشاشة، في ظل اشتداد المنافسة.

ويتضح تأخر هذا الجانب من نشاط المؤسسة في كون الإصلاحات الهيكلية به لا تكاد تكون سوى شكلية. فمنصب المدير التجاري-التقني لم يشغل حتى الآن بالرغم من استحداثه منذ سنوات.

ومع استقلال المؤسسة بداية سنة 1998 ووضع الخارطة الهيكلية الجديدة أسندت مسؤولية النشاط التجاري مؤقتا إلى رئيس دائرة التجارة والتسويق تحت الإشراف المباشر للمدير العام. وبالنظر إلى الحاجات المستعجلة التي أفرزها الوضع الجديد فإن دائرة التجارة والتسويق ركزت اهتمامها في البداية على التكفل بالأنشطة التجارية التي كانت من اختصاص هياكل المديرية العامة السابقة وكذلك تلك التي كانت تقوم بها مصلحة المبيعات على مستوى الوحدة. فصارت هي التي تقوم بالاتصال بالزبائن قبل نهاية كل عام لتتعرف منهم على تقديراتهم لطلباتهم المتوقعة خلال السنة المقبلة مع بيان الأوقات اللازمة للتسليم. ثم تجمع كل الإجابات لتصيغ من خلالها مخطط المبيعات الذي على أساسه تتحدد مخططات الإنتاج والتموين، كما تقدّر الإحتياجات المختلفة من الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحقيقه. أما تنفيذ المخطط فيتم من خلال الاستمرار في الاتصال بالزبائن بالرد على استفساراتهم وتقديم العروض لهم وخاصة باستقبال طلباتهم الفعلية التي من خلالها يتضح لدائرة المبيعات والتسويق الإبقاء على المخطط الأول أو القيام بتعديله.

من جهة أخرى تقوم دائرة المبيعات والتسويق بالتعاون مع المديريات الأخرى وتحت إشراف المديرية العامة، بتحضير العروض السّنوية التي تقدمها المؤسسة استجابة لنداءات المناقصة التي تعلن عنها الشركة سونلغاز حيث أن هذه الطريقة ما زالت تعتمد حتى الآن مع هذا الزبون الرئيسي لتجديد وفائه كل سنة، رغم مرور عشريتين كاملتين من العمل المشترك بين المؤسستين العموميتين.

كما تقوم أيضا بمتابعة وتقييم عمل الزبائن المعتمدين من قبل المؤسسة لتوزيع منتوجاتها في مختلف المناطق، للوقوف على درجة أدائهم ومدى التزامهم بمتطلبات دفتر الشروط الذي وافقوا على العمل في ظله. وبهذا الخصوص أبدى المشرفون على الهياكل القائمة بهذا النشاط رضاهم عن النتائج التي يحققها

هؤلاء الموزّعون، حيث تضاعف معدل رقم أعمال الواحد منهم خلال السنوات الأربع الأخيرة 2001-2005 من 170.000.000,00 دج إلى 300.000.000,00 دج.

ويفسر هذا الارتفاع عادة بارتفاع أسعار المنتوجات تبعا لارتفاع أسعار المواد ألولية (خاصة النحاس والألمنيوم) وكذلك بزيادة حجم المبيعات على إثر الانتعاش الذي يعرفه قطاع البناء.

كما تقوم دائرة المبيعات بالإضافة إلى ذلك بمتابعة عمليات البيع والإشراف عليها من خلال التأكد من السّير الحسن لعمليات الفوترة والتسليم والقيام بالتسجيلات المختلفة المتعلقة بالكميات المباعة والقيم المحققة والحقوق المستردة وتلك التي في طريق الاسترداد وما إلى ذلك من الأعمال الإدارية المعتادة في هذا الميدان.

أما عن التسويق وضرورة بعثه ليكون النشاط الرائد في المؤسسة، فإن الوضع لا يكاد يعرف أي جديد. فالأنشطة المحسوبة على هذا الميدان تتلخص بالتحديد في المشاركة في بعض المعارض الدورية، الوطنية والدولية، وتوزيع هدايا آخر السنة على الزبائن والمتعاملين الآخرين والقيام ببعض الإعلانات الإذاعية المتعلقة بتصريف الفضلات والمهملات. أما التعريف الواسع بمنتوجات المؤسسة داخليا وخارجيا والدراسات السوقية المعمّقة المنصبّة على المنتوجات والزبائن والدراسات المتناولة للمنافسة فلا وجود للاهتمام بها.

أما فيما يتعلق بنظام تسيير الجودة إيزو، فإن دائرة المبيعات والتسويق مكلّفة بتوضيح متطلبات الزبائن المرتبطة بخصائص المنتوجات المطلوبة، وذلك من خلال اشتراط استلام وثائق مكتوبة مبّينة لكل المعطيات والشروط الضرورية والتي ربما تدرج فيها حتى آجال التسليم.

من جهة أخرى فإنه كان من المفروض أن تقوم هذه الدائرة أيضا بالتقييم الدوري لمستوى رضا الزبائن كما تشترط المواصفة، فتبعث باستمارة تصاغ خصيصا لهذا الغرض لكل زبائنها طالبة منهم ملأها وإرجاعها لتستغلها في استبيان مدى رضاهم عن منتوجاتها ومعرفة النقائص المحتملة وأسبابها. إلا أن هذا التقييم مازال لا يمارس بالمؤسسة حتى الآن، وهو أمر يثير التساؤل في الحقيقة حول عمل المدققين وسبب عدم فرضهم القيام بهذا التقييم.

فمع التحول إلى العمل بنظام الجودة إيزو لم يحدث من تغيير مهم في عمل الهياكل المكلّفة بالنشاط التجاري سوى على مستوى الوثائق. حيث أعيد تنظيم كيفيات أداء هذا النشاط من خلال إجراءات جديدة وضعت خصيصا لذلك. ونذكر على سبيل المثال من هذه الإجراءات:

- الإجراء المتعلق بالعروض وبمعالجة الطلبات،
- الإجراء المتعلق بطرق التوريد وتحرير الفواتير،
- الإجراء المتعلق بالمشاركة في المعارض،...

بالمقابل نلاحظ أنه لا وجود لأي عملية Processus محددة في هذا الميدان. وهو ما يؤكد هامشية الموقع التي بقيت تميّز النشاط التجاري بالمؤسسة حتى بعد إقامة نظام الجودة ايزو.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام الجودة إيزو الموافق للمواصفة 9001 \2000 لا يتدخل في المسائل الإستراتيجية أو السياسية للمؤسسة. فهذا الجانب يبقى متروكا للمؤسسة نفسها تأخذ بشأنه ما تراه من قرارات مناسبة. فمواصفة الإيزو تكتفي فقط بالتأكيد على :

- التحديد الدقيق لما يجب على المؤسسة فعله لترضي زبائنها،
- صياغة وكتابة ما تم تحديده،
- الالتزام بتنفيذ ما تمت صياغته وكتابته،
- التحقق من مطابقة التنفيذ الفعلي للكيفية التي حددت من أجل ذلك،
- التحسين المستمر للتنظيم المكتوب من خلال الأعمال التصحيحية الوقائية والعلاجية والالتزام بتحقيقه.

فنظام الجودة المقام من شأنه فقط أن يوضح ويوفر التحكم في التنظيم القائم ويحث على استغلال فرص التحسين التي تتاح في كل مناسبة. وهو لا يضمن للمؤسسة جلب زبائن جدد، بل لا يضمن حتى بقاء الزبائن القدامى.

وهذه الحقيقة بدأت تدركها المؤسسة أنيكاب بالفعل بعدما عرفت الطبيعة الحقيقية لنظام الجودة إيزو من خلال الالتزام بمتطلباته منذ نهاية سنة 2000. فالزبون الرئيسي للمؤسسة، أي شركة سونلغاز، وبعدما بدأ يتردد في قبول عروضها في المناقصات السنوية متحججا بضرورة إقامة نظام الجودة إيزو على مستوى المورّد، استمر في إبداء تردده في قبول العروض حتى الآن ولكن هذه المرة بحجة أنه يتلقى عروضا أجنبية بميزات أفضل، خصوصا من ناحية السعر.

وأمام هذا الوضع فإن إطارات المؤسسة صاروا يبدون حسرتهم على نظام التخطيط المركزي الذي كان يحدد لكل مؤسسة مورّدها. إلا أن الزمن لا يرجع إلى الوراء. والإشكالية التي يضعها اليوم أمام المؤسسة سلوك شركة سونلغاز كان من المفروض أن يتم التفكير فيها منذ زمن بعيد. فهي من صميم مهام وروح المقاولة. وهذا أمر لا يدركه جيدا بعض الإطارات الذين تحدثنا معهم، إذ أنهم يبدون استغرابهم من كون المقاولين الأجانب الذين تقدموا لشراء المؤسسة * يبدون واثقين في قدرتهم على الاستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية المقامة ببقاء الزبون سونلغاز أو ذهابه.

---

* حيث تقدم لشراء المؤسسة ثلاث شركات: فرنسية، إسبانية وسعودية.

المديرية العامة للمؤسسة قامت منذ تنصيبها سنة 98 بمجهودات كبيرة تمثلت أهمها كما ذكرنا من قبل في تقليص عدد العاملين وبعث بعض الاستثمارات المهمة وإعادة تنظيم المؤسسة بإقامة نظام الجودة إيزو. كما قامت بحل بعض المشاكل التقنية التي استمرت تعرقل الإنتاج على الخط المخصص لكوابل "التوتر المتوسط" لتفتح المجال أمام رفع الإنتاج إلى مستويات معتبرة.

كما سجل لها أيضا مجهود ايجابي في ميدان التجارة والتسويق حيث نجحت في كسب زبون جديد يتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية HOEMELEC التابعة للشركة الوطنية سوناطراك.

وقد كان أن أثمرت هذه المجهودات تحقيق تطور ايجابي مهم على مر السنوات الماضية في رقم الأعمال، كما هو موضح من خلال الأرقام التالية.

السنة	1998	2004
رقم الأعمال	1.768.155.162,00 د.ج.	4.656.864.781,00 د.ج.

المصدر: دائرة المبيعات و التسويق

إلا أن هيكل رقم الأعمال هذا يكشف جليا عن هشاشة الوضعية التجارية للمؤسسة من خلال تبعيتها الشديدة لشركة سونلغاز ومؤسستها الفرعية كهريف.

الوحدة:

10^6 د.ج.

رقم الأعمال	سونلغاز	%	كهريف	%	HOEMELEC	%	موزعين	%	تصدير*	%
الزبون	1.557	47	676	21	126	04	670	20	254	08

المصدر: دائرة المبيعات و التسويق (أرقام تتعلق بسنة 2002)

المسؤولون بالمؤسسة أنيكاب يدركون هشاشة الوضع. ويزداد قلقهم حينما يرون زبونهم التقليدي يلوح باحتمال لجوئه إلى الاستيراد. ففي السنة الجارية 2006 لم تلق المؤسسة ردا من الزبون على عرضها بخصوص المناقصة 2005\2006 إلا مع حلول شهر ماي. الشيء الذي تسبب في إرباك العمل على مستوى المبيعات، الإنتاج، التموين، الموارد البشرية والتمويل.

----

* المؤسسة قامت في بداية العشرية الحالية بعمليات تصدير نحو العراق. لكن مثل هذه العمليات لا تدخل في سياق نشاط تجاري عادي بالنظر إلى ظروف هذا البلد الذي كان تحت الحصار.

وبالرغم من التفاؤل الذي يبديه مسؤولو المؤسسة بخصوص توقع زيادة حجم الطلب على منتوجات هذه الأخيرة جراء التقدم في تنفيذ البرنامج الخماسي الوطني لتدعيم النمو 2005-2009، إلا أن الحل الأنجع يتمثل في السعي لتنويع Diversification الزبائن واستكشاف أسواق جديدة بحثا عن فرص حقيقية للتصدير.

والمزايا التي تستطيع أن تستند إليها المؤسسة لتحقيق هذا المسعى تتمثل، كما في باقي المؤسسات الوطنية، في اليد العاملة المتدنية الكلفة وكذلك الطاقة. ويبقى عليها بعد ذلك تحسين عمليات شرائها للمواد الأولية وقطع الغيار التي تتم بشكل أساسي عبر الاستيراد. ومع توسعها في عملية التصدير والازدياد الذي يجره ذلك في نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية (المؤسسة قامت في سنوات بعمليات تصدير نحو العراق. لكن هذه العمليات لا تعتبر عادية بالنظر إلى ظروف العراق الخاصة بسبب الحصار الذي كان مفروضا عليه) تتناقص التكلفة النسبية لمخصصات الاهتلاكات السنوية. الشيء الذي ينعكس بالإيجاب على القوة التنافسية للمؤسسة. ولذلك فإن تدعيم وتطوير هياكل وظيفة التجارة والتسويق للاضطلاع بالمهام التي يقتضيها هذا التوجه سيكون في الأجل المتوسط والطويل شيئا لا بديل عنه للحفاظ على المؤسسة.

VI - المحاسبة والمالية

ميدان المحاسبة والمالية بالمؤسسة أنيكاب يعتبر الميدان الرئيسي الوحيد الأقل تأثرا بنظام الجودة إيزو. حيث أن الأعمال التي تجري به لا يكون لها بحكم طبيعتها أي تأثير مباشر على جودة المنتوجات.

ولذلك فإنه لم تحدد عملية Processus خاصة لتسير العمل في هذا الميدان، كما في الميادين الأخرى.

أما على مستوى الإجراءات فإن النصوص التي كان يجري العمل بها من قبل بقيت هي نفسها، مع تعديل طفيف في الجانب الشكلي، أدخل عليها حتى تتلاءم مع أشكال الوثائق التي صارت تستخدم بالمؤسسة بعد إقامة نظام الجودة إيزو.

أما من ناحية الوضعية المالية للمؤسسة، فإنها تميّزت بانتقالها إلى الربحية ابتداء من سنة 2001، بعدما كانت طوال سنواتها السّابقة تعاني من العجز المستمر. ويرجع المسؤولون أسباب هذه النقلة بالأساس إلى التطور الذي عرفه مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المقامة، حيث أنها بلغت حدود 46 % بعدما ظلت ولمدة طويلة في حدود الـ 15%. وهو مستوى يقع دون عتبة المردودية.

ولقد استطاعت المؤسسة تحقيق هذا الانتقال بالرغم من مستوى المصاريف المالية المرتفع جدا، بسبب توريث هذه الأخيرة 70% من ديون المؤسسة السابقة التي كانت تجمع وحدتين أخريين، وكذلك لعدم كفاية رأسمالها الدائر الذي لا يغطي حاجات تمويل الاستغلال خلال كل أشهر السنة. حيث أن الحقوق على الغير تبدو مرتفعة جدا، ولا تستطيع المؤسسة تخفيضها بسهولة حفاظا على وفاء زبائنها.

ولقد شجعت هذه النتائج على بعث استثمارات جديدة تمثلت في حيازة آلات حديثة أكثر مردودية. لكن تمويل تلك العمليات كان صعبا. إذ أن البنك لم يكن يتساهل في منح القروض متوسطة الأجل، وكان الأمر يتطلب البحث عن تدخل جهات أخرى لإقناعه. على عكس التمويل قصير الأجل الذي لم يكن يتأخر فيه لمعرفته الكافية بالوضعية المالية للمؤسسة.

غير أن النتائج التي تم تحقيقها حتى الآن لا تعتبر كافية، إذ أن المنافسة مافتئت تزداد شدة. والمؤسسات الأجنبية تعمل باستمرار من أجل الاستحواذ على الزبون الرئيسي لأنيكاب من خلال المشاركة المتواصلة في العروض التي تقدم ردا على المناقصات السنوية التي يعلن عليها هذا الأخير.

وتبقى المؤسسة في الوقت الراهن تعمل على تقوية وضعيتها من خلال احترامها للمقاييس الدولية في إنتاجها وتساهلها في استرداد حقوقها على الغير والسعي لتحديث أجهزتها مستفيدة من الحماية الجمركية التي مازالت سارية المفعول في مجال الكوابل الكهربائية.

لكن المسؤولين يظلون مدركين لهشاشة وضعهم بسبب تبعيتهم الشديدة للمؤسسة سونلغاز والآثار المتوقعة لمشروع إزالة الحواجز الجمركية بين الجزائر وأوروبا.

خاتمة الجزء الثالث.

تناولنا في هذا الجزء الثالث الجوانب المرتبطة بهيكلة وتنظيم المؤسسة أنيكاب بسكرة ونظام الجودة إيزو الذي أقيم بها. ورأينا من خلال ذلك أن هذه الأخيرة قد شهدت تغييرات هيكلية هامة، بعد ترقيتها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث كان هذا الانتقال مناسبة لإعادة النظر في النظام الذي كان قائما من قبل، بتحقيق تقليص لعدد العمال والتحكم الأفضل في عملية الإنتاجية والتكفل التام بالأعمال المرتبطة بمجالات التموين والتجارة.

وقد تزامنت هذه التغييرات مع إقامة المؤسسة لنظام الجودة ذي المرجعية إيزو، استجابة لطلب الزبون الرئيسي، و أملا في تحقيق مكسب تنظيمي للمؤسسة يمنحها امتيازات تنافسية تدعم موقفها أمام المنافسة المتزايدة.

وقد رأينا أيضا أن التغييرات التنظيمية التي تمت لحد الآن غير كافية من حيث أنها لم ترتق بالوظيفة التجارية إلى المستوى الطلائعي المنتظر ولم تستطع إحداث تغيير كبير على طرق التسيير القائمة بعد الصعوبات المصادفة في إقامة نظام التسيير بالأهداف الذي حمله نظام الجودة إيزو. كما لم تجن المؤسسة من هذا النظام الجديد مكاسب بحجم الآمال التي كانت معقودة، لأن الأمر استدعى في النهاية استعدادا دائما لقبول التغيير وسعيا مستمرا للتحسين. غير أن كل هذا لا يعف المؤسسة من وجوب الاستمرار في العمل لبلوغ مستويات أعلى من الفعالية والتحضير لمواجهة المنافسة التي ما فتئت تتزايد منذ فتح الاقتصاد الوطني على الاستيراد .

خاتمة عامة

لقد تناولنا في هذه المذكرة موضوع إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية وتبنيها لمواصفة الإيزو المتعلقة بالجودة، 9001\2000. حيث أن هذا الميدان ظل يشغل دائما بال المهتمين بهذه المؤسسة وبالاقتصاد الوطني بشكل عام.

وقد تساءلنا بهذا الشأن عن الوضعية التي آلت إليها المؤسسة المذكورة في نهاية عشرية الثمانينات وعن ماهية الإصلاحات التي اعتمدت من طرف الدولة لإحداث التغييرات المطلوبة على المستوى الكلي. كما تساءلنا عن ماهية الإصلاحات التي كان يجب إدخالها على الهياكل الداخلية للمؤسسة نفسها، ثم عن المواصفة إيزو 9001\2000 التي شرعت بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية في تبنيها، فيما إن كان ذلك يمثل بالفعل عامل دعم للإصلاحات الجارية.

وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم الموضوع إلى ثلاثة أجزاء، خصصنا الأول منها لدراسة المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية نفسها والثاني للمواصفة إيزو والثالث لدراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية مختارة، عرفت الإصلاحات وقامت بتبني نظام جودة معتمد على المواصفة إيزو 9001\2000.

وميّزنا في دراستنا للمؤسسة الصناعية الجزائرية مرحلتين أساسيتين. الأولى تمتد من 1962 إلى 1988، والثانية من 1988 إلى اليوم.

وقد رأينا خلال المرحلة الأولى أن المؤسسة العمومية الصناعية انتقلت من أشكال قانونية متعددة (مؤسسة مسيرة ذاتيا، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، شركة وطنية) إلى شكل موحّد هو "المؤسسة الاشتراكية". كما تميّزت هذه المؤسسة بتبنيها لهيكل بيروقراطي ميكانيكي (عدا المؤسسة المسيرة ذاتيا) وتركز أهم قراراتها بيد المدير العام والسلطة الوصية. ثم تعزز هذا الاتجاه مع ظهور المؤسسة الاشتراكية والتخطيط المركزي المباشر، حيث شهد نمط سير الاقتصاد الوطني نفسه تحولات باتجاه مركزة أهم القرارات الاقتصادية المتعلقة بمجالات الأسعار، الأجور، التمويل، الضرائب، والتجارة الخارجية.

لكن التسيير الإداري للاقتصادي الوطني لم يكن مقنعا من حيث نتائج أدائه، حيث بدا غير فعال في استغلال الطاقات الإنتاجية المقامة وكذلك في الاقتصاد في الموارد. فالمؤسسات العمومية الصناعية في نهاية المرحلة الأولى انتهت إلى كيان مستهلك للثروة من خلال التراكمات التي تحققها سنويا من العجز المالي، إذ استمرت غير قادرة على القيام بنفسها بعد فترة الاستثمارات الكثيفة وإصلاحات إعادة الهيكلة.

في المرحلة الثانية، التي بدأت سنة 1988، تمّ إقرار إصلاحات أكثر عمقا مسّت طبيعة نمط سير الاقتصاد نفسه، من خلال تبني نصوص قانونية وتنظيمية جديدة تخص آلياته الأساسية. كما تمّ الفصل بين حق ملكية المؤسسات العمومية العائد إلى الدولة وحق التسيير الذي خصت به المؤسسات نفسها. أما حق الإشراف والرقابة فقد جعل من شأن مؤسسات عمومية ذات طبيعة خاصة أخذت في البداية شكلا عرف بـ " صناديق المساهمة" ثم أخذت شكل "شركات قابضة" وفي الأخير شكل "شركات تسيير المساهمات".

وقد أشرنا بهذا الخصوص إلى أن العلاقة بين المؤسسات والوزارة التي كانت مكلّفة بالوصاية عليها قد تغيّرت فعلا عمّا كانت عليه من قبل. ولكن من دون أن تنقطع تماما كل التدخلات المركزية عبر الشركات القابضة أو شركات تسيير المساهمات في شؤون التسيير.

أما على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية نفسها، فقد رأينا أن هذه الأخيرة أخذت شكل شركة مساهمة، وزوّدت بجمعية عامّة ومجلس إدارة ومدير عام، حتى يتسنّى لها العمل في وفقا لأحكام القانون التجاري.

وأما بشأن الهيكلة الداخلية فقد أوضحنا أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تتبنى الهيكل المتفرع، عندما تكون ذات فروع متعددة. وتكون تلك الفروع ذاتها مهيكلة وفقا للهيكل البيروقراطي الميكانيكي.

كما تناولنا جانب التنظيم الوظيفي وأوضحنا بخصوصه أن الإصلاحات كانت تقتضي إعادة نظر شاملة في المبادئ المعتمدة في تسيير ميادين الإنتاج، المستخدمين، المالية والمحاسبة، التموين والتجارة وما إليها. ورأينا بهذا الصدد أنه وبالرغم من التغييرات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية في هذه الجوانب من نشاطها، إلا أنها ما زالت تتطلب تأهيلا جدّيا يتمّ من خلاله القيام بتحديث الأجهزة والآلات الموجودة وأساليب تسيير العملية الإنتاجية ككل وكذلك الرفع من أداء الهياكل المكلّفة بالتجارة والتسويق، حيث أن هذا الميدان الأخير كان مهملا تماما في المرحلة السابقة. بالإضافة إلى الرفع من كفاءة الموارد البشرية المتوفرة. أما من الناحية المالية، فقد رأينا أن ما يفوق ثلثي عدد المؤسسات التي عرضت للخوصصة في نهاية سنة 2004 يعاني من العجز، منها عدد ميؤوس من إنقاذه، حيث سيؤول في النهاية إلى الحل إن لم يتمكّن من خوصصته.

ثم انتقلنا إلى الجزء الثاني الذي تناولنا فيه مواصفة إيزو 9001\2000. حيث تعرضنا إلى موضوعي التقييس والجودة وانتهينا إلى ظهور أنظمة جودة شاملة، ثم مقيّسة. كما قمنا بعرض محتوى المواصفتين إيزو 9001\2000 و إيزو 9000\2000.

وقد أردنا أن نبيّن من خلال هذا الجزء، بالإضافة إلى التطورات التي شهدها ميدان الجودة في النشاط الاقتصادي، طبيعة المتطلبات التي يقتضيها قرار إقامة نظام جودة ذي مرجعية إيزو على مستوى

المؤسسة، التي على ضوئها يمكن استبيان طبيعة وأهمية التغييرات التي كان يجب على المؤسسة العمومية التي اتخذت هذا الخيار القيام بها.

أخيرا وفي الجزء الثالث قمنا بتناول دراسة حالة المؤسسة الصناعية للكوابل الكهربائية ببسكرة لنقف على أهم التحوّلات التي عرفتها هذه الأخيرة بمناسبة مرورها إلى الاستقلالية والتغيّرات التي شهدتها مع تبنيها للمواصفة إيزو 9001\2000 .

وفي هذا الإطار رأينا أن هذه المؤسسة لم تصر كيانا متميّزا بشخصيته القانونية إلا ابتداء من 1998. حيث أنها كانت وحدة تابعة لمؤسسة أم تجمع بالإضافة إليها وحدتين أخريين. وأوضحنا أن هذه التبعية أبقت الوحدة مستبعدة من التأثير في أهم القرارات التي تخصها، حتى أنها لا يكاد يبدو عليها أي فرق بين فترة ما قبل الإصلاحات وتلك التي جاءت بعدها. فالتنظيم الذي أقامه الألمان بالوحدة بقي هو نفسه حتى 1998.

لكن بعد الارتقاء إلى صف مؤسسة عمومية اقتصادية، بدأ الشروع الفعلي في تحقيق التحول المنتظر، من خلال العمل على رفع مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المقامة وإحداث التغييرات الهيكلية والتنظيمية اللازمة لمتطلبات المرحلة الراهنة. فاستحدثت مديريات للإشراف على الدوائر والمصالح التي كانت تابعة لها وكلفت بكافة المهام المتعلقة بنشاطات المؤسسة، بما فيها تلك التي كانت من اختصاص المؤسسة الأم قبل 1998. كما تم التقليص من عدد العمال وبعث بعض الاستثمارات التحديثية على مستوى الإنتاج.

وفي نفس السياق تمت إقامة نظام الجودة إيزو استجابة لطلب الزبون الرئيسي وتدعيما للتنظيم والتسيير بالمؤسسة. فأعيدت صياغة الوثائق المستخدمة ووضعت قواعد وآليات لتسييرها وفقا لمتطلبات المواصفة إيزو المعمول بها.

إلا أن هذا النظام الجديد لم يحقق للمؤسسة تغييرا إيجابيا بالمستوى المطلوب، بسبب عدم قبول التغيير الذي يواجه المشاريع التحسينية المقررة، على الرغم من قلتها، حيث أن المسؤولين أنفسهم لا يفضلون التغيير المستمر. ومثل هذا الموقف يفقد النظام في الحقيقة جانبا كبيرا من أهميته. لأن نظام الجودة يعتمد على التوثيق وعلى التحسين المستمر. فإن ترك هذا الأخير لم يبق هناك سوى نظام بيروقراطي روتيني لا يخدم المؤسسة لأنه لا يستجيب للتطور.

مـلـخـــص

تعتبر المؤسسة العمومية الصناعية الجزائرية وسيلة اساسية اتخذتها الدولة منذ الاستقلال للتدخل الاقتصادي المباشر من أجل تحقيق التنمية الشاملة والخروج من التخلف. وقد شهدت عبر سنوات تطورها مرحلتين أساسيتين هما:

-مرحلة 1962-1988 التي تميّزت بتبني منهج تنموي اشتراكي يعتمد على التخطيط اللامركزي؛

-ومرحلة 1988-2006 التي تميّزت بالعمل للانتقال إلى نظام لامركزي منفتح على العالم الخارجي.

وتدل الوقائع والتطوّرات التي شهدتها هذه المؤسسة، من خلال الكتابات التي تناولتها، أن هذه الأخيرة لم تفلح في إحداث الانتقال النوعي المنشود في الاقتصاد الوطني.

ففي المرحلة الأولى كانت هذه المؤسسة تعمل على تنفيذ قرارات مركزية لا تهتم كثيرا بصيرورتها المالية الذاتية، مما جعلها مع مرور الوقت لا تكترث هي نفسها بمصيرها. ويتجلى ذلك من خلال عدم اهتمامها بالوظيفتين التجارية والمالية وتوجيهها لوظيفتي الانتاج والمستخدمين توجيهات لا تتطابق دائما مع احتياجاتها الفعلية. كما يتجلّى ذلك أيضا من خلال تعودها تحقيق نتائج مالية سلبية مستمرة وتساهل الدولة معها في تغطية عجزها.

أما في المرحلة التالية فإنه، وبالرغم من التحولات الكبيرة التي تحققت على المستوى الكلي، لم يتم التوصل إلى جعل المؤسسة العمومية الصناعية مركزا واعدا لإنتاج الثروة ومصدرا للقيمة المضافة. حيث أن مقتضيات المرحلة الجديدة لم تنعكس بشكل كاف ومرض عبر توجيهات جديدة وجادة على مستوى إدارة المؤسسة ومهام وظائفها الأساسية. فالتطهير المالي عبر تغطية العجز المتراكم مازال يكلف الدولة أموالا طائلة حتى صار القطاع العمومي لا يحظى في غالبيته العظمى بأي أهمية استراتيجية، بل وضعت الأغلبية الساحقة من مؤسساته ضمن برنامج وطني يهدف إلى خوصصتها.

ولئن صار يعلن في السنوات الأخيرة هنا وهناك عن حصول مؤسسات عمومية صناعية على شهادة الجودة إيزو 2000/9001، فإننا رأينا من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها أن هناك ميلا باديا للاكتفاء بإقامة نظام بيروقراطي يعتمد على قواعد محددة ووثائق رسمية مطابقة لمتطلبات المواصفة، في حين يبقى التغييرباتجاه العمل المبادر الجيد من أجل التحسين المستمر مع بروز قوي لروح المقاولة شيئا صعب التحقيق والتطوير.

REUME

L'Entreprise Publique industrielle Algérienne constitue,depuis l'indépendence du pays, un moyen de première importance aux mains de l'Etat dan son intervention économique directe pour la réalisation du développement.

Durant ses annes d'évolution et d'existence, cette entreprise a toutefois connu deux périodes distinctes:

- la première qui 'etale de 1962 à1988, est connue par son mode socialiste de développement et son systèm de planification centralisée;
- la deuxième,elle, s'étale de 1988 jusqu'à nos jours et se caractérise par ses réformes de décentralisation et d'ouverture visant la mise en place d'une économie régulée par le marché.

Les études qui ont eu pour objet l'Enreprise Publique Industrielle Algérienne indiquent souvent que cette dernière a échoué dans la mission de dévelppement qui lui a été assignée.

Durant la première période, cette entreprise était presque totalement dépourvue de tout pouvoir de décision, face à un centre omnipotent. Alors que les principales fonctions de gestionen en son sein ne se référaient à aucune règle de gestion commerciale ou de calcul économique.

Cette situation n'a d'autre part pas évolué suffisamment, au cours de la deuxième période, dans le sens désiré de libération des initiatives et d'émergence de l'esprit d'entreprise. Parce que le système relationnel et de pouvoir dominant à l'intérieur de l'entreprise et dans son environnement reste toujours favorable au statu quo qui parait garantir la pérennisation des intérêts des différents intevenants.

C'est ainsi qu'un vaste programme de privatisation a été décidé par l'Etat ne reconnaissant aucun caractère stratégique aux entreprises du secteur public, hormis celles opérant dans le secteur de l'énergie.

Par ailleurs, et pour ce qui est de la certification 9001/2000 des systèmes de gestion de la qualité dans certaines entreprises publiques industrielles qu'on annonce ça et là depuis la fin des années 1990, nous éstimons d'après l'étude de cas que nous avons faite, qu'il y a un penchant manifeste au contentement de la mise en place d'un système bureaucratique de documents coforme aux éxigences de la norme, tandis que le côté de l'amélioration continue qui relève par nature du domaine de la libre initiative et de l'esprit d'entreprise reste toujours difficile à assurer et à développer.

قائمــــــــــــــــــــة المراجــــــــــــــــــــع

I- قائمة المراجع باللغة العربية

I –1 الكـتـب

1. إسماعيل إبراهيم القزاز و آخرون، متطلبات التطبيق العملي للمواصفة إيزو 9000 \2000 لنظام إدارة الجودة، الفقمة للإستنساخ وطباعة البحوث الجامعية، بغداد، 2001.
2. أوكيل محمد السعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 .

أوكيل محمد السعيد وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار منظور نظامي، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994.

3. بعلي محمد الصغير، تنظيم القطاع العام في الجزائر (إستقلالية المؤسسات) د.م.ج.، الجزائر، 1992
4. سيد مصطفى أحمد، الجودة الشاملة و الإيزو 9000 ، كلية التجارة (بنها) جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
5. شندي محمد رضا، الجودة الكلية الشاملة: الإيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، مصر، 1996.
6. زغدود علي ، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في القانون العام،جامعة الجزائر،المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
7. جون رابيت و بتر بيرغ، دليل الجودة إلى ISO9000، الدار العربية للعلوم، ترجمة مركز التعريب والترجمة، 1999

I –2 دراسات، أوامر ومراسيم،

1. مداخلة المعهد الجزائري للتقييس IANOR في ملتقى دورة الجودة، عنابة، جانفي 2002.
2. الأمر 25-95 المؤرخ في 20 أوت 1995
3. الأمر 01-04 المؤرقي 20 أوت 2001.
4. المرسوم التنفيذي رقم 01-283 المؤرخ في24 سبتمبر 2001.

II- قائمة المراجع باللغة الفرنسية

II –1 الكـتـب

1. BELLOULA T. De l'organiation socialiste des entrepries,Ed. du Parti, Alger, 1977
2. BENISSAD Mohamed El-hocine, Economoie du développement en Algérie, O.P.U., Alger,1979.
3. BENISSAD Mohamed El-hocine, La réforme économique en Algérie (ou l'indicible ajustement structurel), O.P.U.,Alger,1991.
4. BERNILLON A. et CERUTTI O., Implanter et gérer la qualité totale, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000.
5. BOUSSOUMAH Mohamed, L'Entrprise socialiste en Algérie, O.P.U., 1982.
6. BOUTEFNOUCHET Mustapha, Le socialisme dans l'entreprise : Evolution de la gestion socialiste des entreprises en Algérie, Ed. E.N.A.P., Alger, 1978.
7. BOUYACOUB Ahmed, La gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, O.P.U., Alger, 1988,
8. BOYER André et autres, Panorama de la gestion : Marketing, Production, Finance, Ressources Humaines, Stratégie, Les Editions Chihab, Imprimerie A. Guerfi, Batna, 1997.
9. BOUZIDA Abderrahmane, Industries mécaniques et relations sociales dans le projet algérien, O.P.U., Alger, 1990.
10. BOUZIDI Abdelmadjid, 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie algérienne, les imprimeries de l'A.P.N., Alger, 1988.
11. BOUZIDI Abdelmadjid , Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles, Enag/Edition, Alger,1999.
12. BRANGER P. et autres, getion :les fonctions de l'entreprise, Librairie Vuibert, Paris, 1985.
13. BRAHIMI Abdelhamid, L'économie algérienne, O.P.U., Alger, 1991, p., 326.
14. BUSH JENSEN Poul, Guide d'interprétation des normes ISO 9000, AFNOR, Saint Denis, la Plaine Cedex, 2003.
15. BUSSENAULT C. et PRETET M. Organisation de l'entreprise : Direction de l'entreprise et diagnostic, Librairie Vuibert, Paris, 1990.
16. CAPET Marcel et autres, D.O.P.E.,Tome 1, les Editions d'organisation, Paris, 1986.
17. CHANDLER A. D., Stratégies et structures de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
18. CHIROUZE Yves, Le marketing : de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau,2ème édition, O.P.U., Alger, 1990.

19. DEBBOUB Youcef, Le nouveau mécanime de l'économie algérienne,O.P.U., Alger, 1995.
20. DUFAU Jean, Les entrepries publiques, Editions de l'Actualité juridique, Paris, 1973.
21. EYROLLES Serge, Préface, Implanter et gérer la qualité totale, Les Editions d'organisation, Paris, 2000.
22. Frank P., La normalisation des produits industriels, P.U.F., Paris, 1981.
23. GELENIER Octave, Les secrets des structures compétitives, Ed. Hommes et Techniques, Paris, 1968.
24. HENNI Ahmed , LA DETTE, ENAG Edition, Alger, 1992.
25. HAFSI Tayeb, Gérer l'Entreprise Publique, O.P.U., Alger, 1990.
26. I.Q.M., Satisfaction client ou l'écoute active du client, M.F.Q. , Alpes Côte d'Azur, 1996.
27. LAMIRI Abelhak, Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché, PRESTOM Editions, Imprimerie ANEP, Rouiba, 1993.
28. LAMIRI Abelhak, La crise de l'économielgérienne, causes, mécanimes et perspectivesderedresement, lesPresses d'Alger, Alger , 1999.
29. LAUDYER Guy, La certification ISO 9000 : un moteur pour la qualité, les Editions d'organisation, Paris, 2003.
30. MADOUCHE Hachemi, L'entreprise et l'économie algérienne, quel avenir ?, LAPHONIC, Alger,1988.
31. MARTORY B. et CROZET D., Gestion des ressources humaines, Ed. 3ème édition, Paris, 1988.
32. MINTZBERG Henry, Structure et dynamique des organisations, Ed. d'organiation, Paris, 1982.
33. MINTZBERG Henry, Le Management, les Editions d'Organisation, Paris,1999.
34. NECIB Redjem, l'Entreprise Publique Algérienne : socialisme et participation, O.P.U., Alger, 1987.
35. NOUARI T. La restruturation des Sociétés Nationales Algériennes : le cas de la Sonacome. Thèse pour le Doctorat de troisième cycle. Es-Sciences de gestion. Université de Bordeaux-I, 1985.
36. NOYE Didier, L'amélioration participative de processus, INSEP consulting Edition, 3ème édition, BAGNEUX CEDEX, 2003.
37. SAADI R. N. La gestion socialiste des entrprises en Algérie : Essai d'évaluation,OPU, Alger,1985.
38. THIETART Raymond Alain, Le management, (Que sais-je?), P.U.F.,1980.
39. TAYEB Said Amer, Le développement indutriel de l'Algérie,..., 1984
40. TAYEB Said Amer, L'industrialiation en Algérie : l'Entreprise Algérienne dans le développement, Editions Anthropos, Paris, 1978.

II –2 قواميس، مقالات، مواصفات وجرائد.

1. ABDOUN Rabah, les formes de réaliation des ensembles industriels dans le secteur public en Algérie, in Revue du CREAD, n° 16, 4ème Trimestre, 1988.
2. BOUYACOUB A., Quelques hypothèses concernant les nouveaux mécanismes de l'entreprise restructurée , in Revue du CREAD.,n°14, 1987.
3. OUKIL Mohamed Said, An Exploration of culture of the firm in Algeria's indutrial sector, intevention au colloque international du 28 - 29/11/1992, Institut de Psychologie et des Scs de l'Education, Univerité d'Alger
4. BAHLOUL Mohamed, 20 ans de réformes, in ECONOMIA, n° 2 Juillet 2002
5. BOUZDI A., La crise de l'industrie publique, in Quotidien d'Oran du 11/08/2005
6. MESSAOUDI A., Contribution à la réflexion sur le transfert de technologie et le développement technologique en Algérie, in Revue du CREA, n°3, 1984.
7. BOUYACOUB A., Le trois grands reculs de l'économie algérienne 1983-2003, in Quotidien d'Oran du 19 /05/2005.
8. BENHIZIA Loukmane, Situation de crise et comportement organisationnel : la communication comme solution contributive, in Quotidien d'Oran du 13/08/2000.
9. CHAUVEAU J. C., Certifications : Types et enjeux, Séminaire ''Tour de Qualité'' ,
Annaba, 2002.
10. BOURENI Mohamed Salah, L'argent de la certification, .in Quotidien d'Oran du 27/07/2006
11. CHAUVEAU Jean-Claude, Introduction : histoire de la qualité, in Séminaire Tour Qualité Algérie, Annaba, Janvier 2002.
12. Dictionnaire économique et social, HATIER, 2ème édition, Paris, 1981.
13. Lexique de gestion, 2ème édition, DALLOZ, Paris, 1989.
14. AFNOR, Norme NF EN ISO 9001, Système de management de la qualité : exigences, Paris, Décembre 2000.
15. AFNOR, Norme NF EN ISO 9000.
16. Quotidien d'Oran du 25/10/2005.
17. Quotidien d'Oran du 28/03/2005.
18. Quotidien d'Oran du 16/12/2002.
19. Quotidien d'Oran du 16/12/2002.
20. Quotidien d'Oran du 25/10/2005.
21. Quotidien d'Oran du 30/12/2003.